



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CEAD**

**ANÁLISE DA POSSIBILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DA  
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO  
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Marizete da Silva Oliveira

BRASÍLIA-DF  
FEVEREIRO/2008

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

**ANÁLISE DA POSSIBILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DA EDUCAÇÃO A  
DISTÂNCIA NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Marizete da Silva Oliveira

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), apresentado como  
requisito parcial à obtenção do título de especialista em  
educação a distância.

Orientadora: Profa. Dr<sup>a</sup>. Cristina Azra Barrenechea

Co-Orientadora: Profa. Ms. Simone Lisniewski

BRASÍLIA-DF  
FEVEREIRO/2008

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização Avaliado pela Banca  
Examinadora:

---

Profa. MsC. Larissa Medeiros

---

Profa. Dra. Cristina Azra Barrenechea

---

Profa. Ms. Simone Lisniewski

Defesa de Monografia

Conceito: \_\_\_\_\_

Em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## HOMENAGEM

Homenageio a todos aqueles que assumem uma atitude sábia, que não se deixam abater pelas incertezas e dificuldades, enfrentam as mudanças e não deixam de sonhar... de se encantar; àqueles que não perdem a fé na educação da criação de um mundo melhor, com mais amor/humanidade entre as pessoas, e lutam para isso acontecer, não dissociando saber e fazer, a razão e o coração!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço:

- a Deus;
- aos meus pais;
- às professoras-orientadoras, pelo compromisso, pela atenção, responsabilidade e dedicação;
- a todos(as) os(as) professores(as) que influenciaram na minha formação
- às demais pessoas que influenciaram o meu processo formativo no decorrer da minha vida.

*“Aquilo que escuto, esqueço.  
Aquilo que vejo, lembro.  
Aquilo que pratico, realizo”.*

Confúcio (551 a.C.)  
Filósofo chinês

*“Atue e só depois aconselhe. Primeiro pratique e depois faça pregação.”*

*“A educação é um processo lento como o desabrochar de uma flor; a fragrância se torna cada vez mais profunda e perceptível quando brota em silêncio, pétala por pétala, até que surja a flor completa.”*

PRINCÍPIOS DE VIDA:  
SAI BABA

*“O professor que caminha na sombra do templo, junto a seus discípulos, não oferece seu conhecimento, mas sua fé e seu amor.  
Se ele for realmente sábio, não vos convida a entrar na casa de sua sabedoria, mas vos guia até o limiar da vossa própria mente.”*

O PROFETA:  
Khalil Gibran

## SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMO	x
ABSTRACT	xi
INTRODUÇÃO	1
<b>1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E DO CONTEXTO DA PESQUISA</b>	<b>1</b>
1.2 Justificativa	1
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo Geral	3
1.3.2 Objetivos Específicos	4
<b>2. PARTE I: REVISÃO LITERÁRIA</b>	<b>5</b>
<b>2.1 EAD: CONCEITOS, CONTEXTO HISTÓRICO E TENDÊNCIAS BRASILEIRAS</b>	<b>5</b>
2.1.1 O que é Educação a Distância?	5
2.1.2 Contexto histórico da EaD	8
2.1.3 Tendências da EaD no Brasil	10
<b>2.2 EDUCAÇÃO CONTINUADA E EAD: NOVOS MÉTODOS PARA DESENVOLVER/EDUCAR PESSOAS</b>	<b>12</b>
2.2.1 Internet e E-learning – novos meios de realizar a EaD	12
2.2.2 Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs) na EaD	14
2.2.3 Educação continuada e a implantação da EaD	15
2.2.4 Barreiras na implantação da EaD	19
<b>2.3 CULTURA E AS INOVAÇÕES EDUCACIONAIS NO CENÁRIO CORPORATIVO/INSTITUCIONAL</b>	<b>22</b>
2.3.1 A influência da cultura nas mudanças organizacionais/institucionais	22
<b>3. PARTE II: METODOLOGIA – A EaD NO STJ</b>	<b>25</b>
<b>3.1 CAMPO DE PESQUISA</b>	<b>25</b>
3.1.1 Educação Corporativa e a EaD no STJ – Sondagens iniciais	25
3.1.1.1 EaD no CJF – uma possibilidade de parceria com o STJ?	28
<b>3.2 TIPOS DE PESQUISAS</b>	<b>31</b>
3.2.1 A Escolha do Tipo de Pesquisa	32
3.2.2 PESQUISA QUALITATIVA – PRIMEIRA FASE	34
3.2.3 PESQUISA QUANTITATIVA – SEGUNDA FASE	37
<b>4. ANÁLISES DOS RESULTADOS</b>	<b>40</b>
4.1 Pesquisas Qualitativas - Análise das entrevistas	40
4.2 Pesquisa Quantitativa - Análise dos questionários	49
4.2.1 A implantação da EAD e a utilização de recursos tecnológicos	49
4.2.2 Experiências e conhecimentos em relação à EaD	50
4.2.3 Percepção sobre o processo de implantação da EaD no STJ	52
<b>5. REFLEXÕES A TÍTULO DE CONCLUSÃO</b>	<b>56</b>
6. REFERÊNCIAS	59
7. APÊNDICES	62
8. ANEXOS	77

## **LISTA DE SIGLAS**

AJUFE – Associação dos Juízes Federais do Brasil  
AVAs – Ambientes Virtuais de Aprendizagem  
CD - Compact disc (disco compacto)  
CDEP – Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas  
CEAD – Centro de Educação a Distância  
CEJ – Conselho Estadual de Justiça  
CJF – Conselho de Justiça Federal  
DOU – Diário Oficial da União  
DVD – Digital Versatile Disc (Disco digital versátil)  
EaD – Educação a Distância  
EC – Educação Corporativa  
ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados  
JEFs – Juizados Especiais Federais  
LDBN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
LMS – Learning Management System (Sistemas de Gestão do Aprendizado)  
MEC – Ministério de Educação e Cultura  
NTIC – Novas Tecnologias de Informação e Comunicação  
SECAP – Seção de Suporte a Eventos de Capacitação  
SEDEC – Seção de Gestão de Desempenho e Orientação para a Carreira  
SEDEG – Seção de Desenvolvimento Gerencial  
SEDPE – Seção de Desenvolvimento de Programas Educacionais  
SELEC – Seção de Levantamento de Competências  
SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados  
SPROS – Seção de Programas Sócio-Ambientais  
STJ – Superior Tribunal de Justiça  
TCC – Trabalho de Conclusão de Curso  
TRFs – Tribunais Regionais Federais  
UnB – Universidade de Brasília  
UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization  
(Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura)  
WWW – World Wide Web ("rede de alcance mundial")



## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 01	38
Título: Perfil dos sujeitos pesquisados (pesquisa quantitativa)	
GRÁFICO 02	49
Título: Utilização de recursos tecnológicos	
GRÁFICO 03	52
Título: Experiências e conhecimentos em relação à educação a distância (EaD)	
GRÁFICO 04	54
Título: Percepção sobre a implantação da EAD no STJ	

## RESUMO

Este trabalho foi realizado com o objetivo de analisar a percepção dos sujeitos pesquisados sobre a possibilidade, importância e viabilidade de implantação de um Programa de Educação a Distância para o público interno do Superior Tribunal de Justiça – STJ. Nesse sentido, a pesquisa analisa quais são, na percepção de alguns dos servidores do STJ, os fatores mais importantes relacionados ao processo de idealização/implantação da EAD no Tribunal, averigua a aceitação desta nova possibilidade de desenvolvimento de pessoas e as estratégias que o Tribunal vem criando para implantar tal modalidade educacional. Para isso, procedeu-se com pesquisas de campo, descritivas e exploratórias, a partir de entrevistas, com análise de cunho qualitativo, análise de alguns documentos e com pesquisa quantitativa, com análises baseadas em construções de tabelas e gráficos. As entrevistas tinham questões fechadas e abertas e foram realizadas com duas servidoras do STJ e uma do Conselho de Justiça Federal - CJF. A pesquisa quantitativa foi com uma amostra de 12 (doze) pessoas, que representam 22,6% dos servidores do STJ lotados no Cargo de Coordenadores no 2º semestre de 2007.

**Palavras-chave:** Educação a Distância, Educação Continuada e Desenvolvimento de Pessoas.

## ABSTRACT

This work was carried through with the objective to analyze the perception of the citizens searched on the possibility, importance and viability of implantation to the Distance Learning Program for the internal public of the Superior Court of Justice – STJ, in the city of Brasília, Brazil. The research analyzes which is, in the perception of some of the servers of the STJ, the possible factors that pose difficulties to develop this educational modality of training in the Court, to inquire the acceptance of this modality of training/development of people and the strategies that the Court comes creating to implant this educational modality. The survey is based on documentary data, field research, with data of quantitative and qualitative matrix, closed and open questions interviews. The qualitative research occurred with interviews, in which two servers of SJT and one of the Advice of Federal Justice - CJF had participated. The quantitative one was based on a sample of 12 (twelve) people, who represent 22.6% of the servers of the STJ crowded in the Position of Coordinators in 2º semester of 2007. The questionnaire was the research tool considered more appropriate for this type of research.

Word-key: Education in the distance, Continued Education and Development of People.

# ANÁLISE DA POSSIBILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

## INTRODUÇÃO

### 1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E CONTEXTO DA PESQUISA

Com este estudo, realizado por meio de pesquisas de campo, tem-se como propósito averiguar as possibilidades, viabilidade, importância e a aceitabilidade da implantação da Educação a Distância, como uma forma de Educação Continuada, para o público interno do Superior Tribunal de Justiça – STJ. Nesse sentido, a pesquisa analisa quais são, na percepção de servidoras do Tribunal, envolvidas com o processo de implantação da EaD, as barreiras e as ações relacionadas ao processo de idealização/implantação da EAD no referido órgão; e, nas perspectiva da amostra que representa os demais servidores do Tribunal, procurou-se analisar o nível de aceitação, importância e viabilidade da implantação de tal modalidade educacional. Tal estudo teve por base dois **tipos de pesquisas**: 1) **Qualitativa** - realizada a partir de entrevistas estruturadas e semi-estruturadas com, respectivamente, duas servidoras do STJ e uma do Conselho de Justiça Federal<sup>1</sup> (CJF); e, 2) **Quantitativa** – concretizada com a aplicação de questionários fechados, com uma amostra de 12 (doze) pessoas que representam 22,6% dos servidores do STJ lotados no Cargo de Coordenadores no 2º semestre de 2007.

#### 1.2 Justificativa

Atualmente no STJ, a capacitação/desenvolvimento de pessoas ocorre de forma presencial. Mas, a partir da idealização de um Projeto de Educação Virtual, em 2006, deu-se início à discussão sobre a possibilidade de usar a EaD na Educação Corporativa do STJ. A equipe que participou desse trabalho de planejamento apontou a possibilidade de retomar o projeto em 2008, para dar início à implantação de um programa de capacitação na modalidade da EaD. Neste sentido, a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas do STJ planeja contratar uma empresa para desenvolvimento de dois cursos *on-line*, que funcionariam como “cursos piloto”: um voltado à conscientização ambiental e o outro, aos serviços de jurisprudência.

---

<sup>1</sup> O CJF – Conselho de Justiça Federal – é um órgão subordinado ao STJ, localizado no espaço físico deste Tribunal e que já passou pelas dificuldades iniciais de implantação de um programa de EaD e possui alguma experiências na oferta de cursos a distância.

A idéia de fazer um estudo sobre o processo de implantação da EaD no STJ, surgiu a partir das seguintes inquietações: a) Quais são as estratégias criadas para educar/treinar e desenvolver pessoas no âmbito do STJ, ao se idealizar a implantação de uma modalidade de EaD? b) Que tipos de barreiras e desafios vêm impossibilitando a implantação de um Programa de EaD no STJ, uma vez que há neste órgão Recursos Humanos, Tecnológicos e espaços disponíveis? c) É viável iniciar um processo de contratação de empresa para implantação de alguma modalidade de EaD, por parte da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, uma vez que se tem a possibilidade de parceria com o Conselho de Justiça Federal (CJF) e/ou outros órgãos públicos?

Possivelmente, o sistema de parceria pode ser uma boa opção para o STJ iniciar uma programa de educação continuada com implementação da EaD, daí o motivo de se fazer uma sugestão de intervenção a partir da parceria com o CJF, cuja trajetória, em relação a EaD, será detalhada na seção deste estudo na qual o campo de pesquisa é caracterizado.

### **Problematização:**

Partindo do contexto atual do STJ e das indagações anteriormente mencionadas, levanta-se a seguinte questão: Como está ocorrendo o Processo de Implantação da EaD para o treinamento e desenvolvimento das pessoas no âmbito da Política de Gestão de Pessoas do STJ? E, qual será a percepção dos servidores acerca da implantação da EaD no STJ?

A partir de informações de servidoras da Seção de Suporte a Eventos de Capacitação do Tribunal, verificou-se que, em outubro de 2006, houve uma iniciativa da Secretaria de Gestão de Pessoas de implantar a Educação a Distância. Tal ação iniciou-se pela idealização de um Projeto para o desenvolvimento e utilização de um Ambiente de Aprendizagem Virtual (AVA) para treinar, capacitar e desenvolver os servidores desse Tribunal.

O referido projeto é um reflexo das estratégias e ações dos líderes e demais responsáveis pelo Programa da Educação Corporativa e buscava gerar processos de aprendizagem que impulsionassem as seguintes frentes de atuação:

1) Curso de Aperfeiçoamento Profissional – Cursos voltados para toda a comunidade de servidores, tais como Regimento Interno, Cadeia de Valor, Atendimento ao Público etc;

2) Cursos de Formação Acadêmica – Por meio de parcerias com universidades pretendia-se oferecer aos servidores oportunidades de participação em cursos de extensão e pós-graduação a distância, a um custo menor que os presenciais;

3) Cursos de orientação para o trabalho – Instruções para o posto de trabalho, principalmente para aqueles de alta rotatividade como a Seção de Autuação e Classificação;

4) Cursos voltados aos cidadãos – Voltados à Informação da população interessada nos serviços do Tribunal.

Pelo que foi informando, não foi possível a implantação do referido projeto por razões que, possivelmente, estariam relacionadas a diversos fatores tais como a falta de a) apoio/envolvimentos de repartições influentes, b) equipe multidisciplinar, c) parcerias internas e externas, entre outras questões.

Atualmente, as ações educativas de desenvolvimento de pessoal ainda ocorrem apenas na modalidade presencial. Ainda assim, verifica-se que o STJ tem interesse em implantar algum programa de EaD, certamente, devido aos vários benefícios que esta modalidade educativa tem a oferecer, tais como a otimização de recursos e tempo. Diante disso, lança-se o questionamento:

Quais são as reais resistências e barreiras que impedem a realização de um programa de EaD no STJ, se, teoricamente, com a EaD todos (o Tribunal, os servidores e os demais cidadãos) sairiam ganhando e o Tribunal dispõe de recursos humanos e tecnológicos propícios?

O referido estudo justifica-se devido à necessidade de se investigar como ocorre o processo de implantação de um programa de EaD em uma instituição pública, frente aos variados desafios e às diversas barreiras (institucional, pessoal/cultural) que vão surgindo, mesmo quando se tem ao dispor recursos tecnológicos, como é o caso do STJ.

Por se tratar de um estudo que aborda um tema atual e necessário, quanto à sua aplicabilidade nas instituições, espera-se que este estudo possa contribuir como um ponto de partida, para outras organizações/instituições que pretendem implantar a EaD, e que possa ser visto como uma reflexão para enriquecer ações relacionadas à implantação da EaD no STJ.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral do estudo é pesquisar a percepção sobre a possibilidade de implantação da EaD no STJ, tanto por parte dos membros que estão diretamente

envolvidos neste planejamento, como por parte de outros servidores possíveis públicos-alvo da EaD no órgão.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Analisar a percepção dos membros envolvidos acerca do processo de idealização/implantação da EAD no Tribunal;
- Investigar os fatores considerados relevantes pelo grupo no processo de idealização/implantação da EAD no Tribunal;
- Sugerir uma possibilidade de intervenção, a partir da parceria entre a Secretaria de Gestão de Pessoas do STJ com a Secretaria de Ensino do CJF para desenvolvimento de cursos de EaD.

## **2. PARTE I – REVISÃO LITERÁRIA**

No desenvolvimento deste estudo, optou-se por iniciar com a apresentação da uma revisão de literatura a partir de temas que podem alicerçar, esclarecer e/ou exemplificar questões relacionadas à implantação dessa modalidade educacional, de maneira a estabelecer uma relação fundamental como o que será investigado e contextualizando no processo de implantação da EaD no âmbito do STJ.

Neste sentido, planejou-se enfocar os temas seguintes, organizados em tópicos subdivididos: EaD: conceitos, contexto histórico e tendências brasileiras; Educação Continuada e EaD: novos métodos de desenvolver/educar pessoas; e, Cultura e as inovações educacionais no cenário corporativo.

### **2.1 EAD: CONCEITOS, CONTEXTO HISTÓRICO E TENDÊNCIAS BRASILEIRAS**

Neste tópico, procura-se versar sobre os conceitos, contexto histórico, visão futura, as tendências da Educação a Distância nos espaços corporativos/institucionais, focalizando o cenário brasileiro.

#### **2.1.1 O que é Educação a Distância?**

Definir EaD não é uma tarefa fácil, pois esta modalidade de educação remonta de tempos longínquos e são vários os conceitos que ela foi incorporando ao longo do tempo. Alguns dos conceitos aqui apresentados podem ser encontrados no material “Metodologia para Educação a Distância”<sup>2</sup> desenvolvido pela UnisulVirtual<sup>3</sup> e em muitas outras fontes literárias relativas a EaD. Eles servem de base conceitual para a compreensão atual desta modalidade de educação. Objetivando uma descrição mais sucinta, procurou-se limitar aos conceitos de alguns autores. E, neste contexto, inicia-se abordando a dificuldade de conceituar EaD, uma vez que, na visão de Lorenzo Garcia Aretio,

A dificuldade de encontrar uma definição (da Educação a Distância) pode advir dos diferentes conceitos atribuídos ao conceito “distância”, bem como à diversidade de formas metodológicas, estruturas e projetos de aplicação desta modalidade em função aos apoios políticos e sociais com os quais conta ou as

---

<sup>2</sup> Material organizado por Carmen Gloria Labbé Ramirez, Fabiola Faúndez Valdebenito e Cecília Rojas Messen.

<sup>3</sup> Universidade do Sul de Santa Catarina.



necessidades educativas que descuida da educação convencional, ou o desenvolvimento de meios de comunicação e novas tecnologias ou, finalmente, pelo conceito de Educação a Distância que utilizam. (ARENTIO, 1994, apud LABEÉ 2005, p.45)

Diante do que foi dito, considera-se relevante, nesta seção, fazer um levantamento de algumas diferentes acepções em relação ao conceito de EaD: Gonzalez (2005) percebe a Educação a Distância como uma estratégia desenvolvida por sistemas educativos para oportunizar a todas as pessoas que, por motivos variados, têm dificuldades de acesso à educação regular, os benefícios da educação. O autor diz, ainda, que, na EaD,

professor e aluno estão separados no espaço e/ou tempo;  
o controle do aprendizado é realizado mais intensamente pelo aluno do que pelo instrutor distante;  
a comunicação entre alunos e professores é medida por documentos impressos ou alguma forma de tecnologia. (GONZALEZ, 2005, p. 33)

Há autores, como, por exemplo, Rumble (1979 apud LABEÉ 2005), que enfatizam mais a noção de distância, considerando a separação física entre professor e aluno uma característica singular da EaD. Já outros, como Casas Armengol (1982, apud LABEÉ 2005), vêem a EaD como uma modalidade que impera diversas formas de estudo e estratégias educativas que não ocorre de forma tradicional, mediante aproximação física e contínua dos professores/alunos. Assim, devido a separação física, as fases interativas do ensino ocorrem através de trabalhos com textos e/ou outros elementos mecânicos ou eletrônicos. Ainda, há outros autores, como Henry e Cayer (1985, apud LABEÉ 2005), que percebem a EaD a partir da capacidade de “autodidaxia” ou auto-aprendizagem dos estudantes que devem ser assistidos por elementos que compõe a rede de apoio da formação a distância. Na visão de Henry e Cayer, a EaD *“é uma forma de ‘autodidaxia’ assistida que permite ao estudante adulto acesso às fontes mediadoras de saberes, o apoio de uma rede de recursos que acompanham adequadamente sua aprendizagem.”* (HENRY E CAYER, 1985 apud LABEÉ 2005, p. 46)

De acordo com a visão de Holmberg (1985, apud LABEÉ, 2005), a EaD detém o caráter de comunicação em massa. Na concepção desse autor, *“o curso produzido é utilizado facilmente por um grande número de estudantes e com um mínimo de gastos, a EaD pode ser, e é com frequência, uma forma de comunicação em massa.”* (HOLMBERG, 1985, apud LABEÉ 2005, p. 47)

Peters (1973 apud LABEÉ, 2005), vê a EaD como uma maneira de difundir o saber, as habilidades e atitudes que é racionalizada a partir da divisão do trabalho e dos princípios organizacionais. Essa difusão ocorre através do uso de meios tecnológicos com a finalidade de reproduzir material pedagógico de alta qualidade que permita atingir um grande número de estudantes ao mesmo tempo.

Percebe-se que os conceitos apresentados anteriormente partem de princípios industriais da produtividade, tendo em vista contemplarem o fenômeno da divisão do trabalho, a progressiva mecanização dos processos, a produção em grande escala, a crescente automatização, a primazia e controle de discursos científicos, entre outras características centrais da globalização.

A partir de uma visão mais globalizada do conceito de EaD, ressalta-se aqui o ponto de vistas de Pierre Pelletier (1995, apud LABEÉ, 2005, p. 48) e Maria José Rubio (2002, apud LABEÉ, 2005, p. 48): para Pelletier, a EaD compreende toda forma de aprendizagem, de educação, de ensino em qualquer formato - sessões, oficinas, cursos -, contanto que tenha materiais didáticos, suportes logísticos, tecnológico, informático e mediático. E, no entendimento de Rubio, a EaD deve ampliar o acesso à educação, os alunos devem atuar com liberdade e sem limitações de tempo/espço, devem ter oportunidades de aprendizagens/formação de forma flexíveis. Essa autora acrescenta a idéia de educação virtual como sendo *“Aquele que segue sendo à (sic) distância, mas que utiliza as novas tecnologias da informação e comunicação de maneira assídua, isto é, utiliza outro tipo de ferramentas ou matérias para a formação a distância.”* (RUBIO, 2002 apud LABEÉ, 2005, p.49)

Há outros conceitos de EaD sob um ponto de vista holístico, enfatizando o caráter múltiplo e plural desta modalidade de educação. Nesse caso, como aponta Martín Ilbáñez,

O ensino a distância é um sistema multimídia de comunicação bidirecional com o aluno afastado do centro docente, facilitado por uma organização de apoio, para atender de um modo flexível a aprendizagem independente de uma população em massa dispersa. Este sistema costuma configurar-se com esquemas tecnológicos que permitem economias de escala. (MARTÍN ILBÁÑEZ, 1972 apud LABEÉ, 2005, p. 49)

Inserindo um conceito de autores mais atuais, citado em uma obra organizada por Elenora Jorge Ricardo (2005), de acordo com Nova e Alves, a EaD é *uma das modalidades de ensino-aprendizagem, possibilitada pela mediação dos suportes tecnológicos digitais e de rede, seja esta inserida em sistemas de ensino presenciais,*

*mistos ou complemente realizada por meio da distância física.* (NOVA e ALVES, 2003 apud RICARDO, 2005, p.30)

Partindo de abordagens já apresentadas e outras presentes em na literatura da EaD - também levando em consideração as divergências conceituais atuais em relação ao termo “a distância” - no contexto educacional virtual, pode-se compreender a EaD como sendo uma experiência modelada pelas mudanças dinâmicas adquiridas com as novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC). E, além disso, de acordo com Labeé, ela pode ser considerada, também, um instrumento de promoção e de intervenção social uma vez que possibilita a correção de desigualdades. Isso pode ocorrer tanto em ambientes escolares formais e informais, como em instituições públicas e privadas, através das várias ferramentas tecnológicas que estão à disposição desta nova modalidade de educação.

## **2.1.2 Contexto histórico da EaD**

A Educação a Distância, conhecida desde o século XIX, surgiu da necessidade do preparo profissional e cultural de muitas pessoas que, por razões diversas, não podiam freqüentar uma instituição de ensino presencial. As inovações nesta modalidade de educação vêm evoluindo com as tecnologias disponíveis em cada momento histórico, que acabam influenciando o ambiente educativo e a sociedade como um todo.

Iniciativas relacionadas a EaD no Brasil, assim como em outras partes do mundo, não são recentes; pois, segundo Gonzalez (2005, p. 34), ainda em 1833, a Suécia registra sua primeira experiência nesta modalidade de educação com um Curso de Contabilidade. E, de acordo com Ricardo (2005, p.58) e Gonzalez (2005, p. 25-35), no Brasil, as primeiras experiências de Educação a Distância ocorreram em 1904, com os serviços das escolas privadas internacionais que começaram a disponibilizar cursos pagos por correspondências, época em que tínhamos poucas alternativas para adquirir conhecimentos. Naquele tempo, o recurso de ensino e aprendizagens mais utilizado era o material escrito. Porém, a oficialização da EaD no nosso país só ocorreu em 1996, com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBN (lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996), pelo decreto nº. 2494, de 10 de fevereiro de 1998 (publicado no Diário Oficial da União – DOU – de 11/2/1998), decreto nº. 2561, de 27 de abril de 1998 (publicado no DOU de 28/4/1998) e pela portaria ministerial nº. 301, de 7 de abril de 1998 (publicada no DOU de 9/4/1998) Gonzalez (2005, p. 25-35).

De acordo com Moore e Kearsley (2005, p. 25-48), podemos entender a evolução histórica da EaD a partir de cinco gerações: a primeira, na qual fundamenta-se a EaD, que está atrelada ao uso do texto, enviado por correspondência, em que o tipo de ensino/instrução era chamado de estudo por correspondência, também conhecido por algumas escolas de “estudo em casa” e, pelas universidades, de “estudo independente”; na segunda geração iniciou-se o uso de canais de rádio e TV para difundir o ensino; a terceira geração destacou-se pelo surgimento das “universidades abertas”, a partir de experiências norte-americanas, como uma nova maneira de organização da educação: de forma sistêmica, procurando integrar áudio/vídeo e correspondências com orientação face a face; a quarta geração foi marcada pelo uso de teleconferência por áudio, vídeo e computador, possibilitando a primeira interação em tempo real entre alunos-alunos e alunos-instrutores – método utilizado mais nos espaços corporativos; a quinta geração, a mais recente, impõe-se pela realização da educação a distância “online”, em ambientes virtuais de aprendizagem, por meio de tecnologias da internet, com a utilização de métodos construtivistas de aprendizado em colaboração, despertou e vem despertando enorme interesse no mundo todo nos cenários escolares e corporativos.

Do ensino por correspondência ao uso das mais modernas e variadas tecnologias, principalmente a internet: assim vem ocorrendo a evolução da EaD em vários países e, também, no Brasil, ganhando novas metodologias com o uso de novas tecnologias. No nosso caso, vem alcançando, cada vez mais adeptos e atenções no Ministério da Educação – MEC, e nos cenários corporativos, institucionais e escolares - sendo que nestes em menor escala, se comparado aos corporativos. Atualmente, podemos perceber que muitas instituições públicas e privadas oferecem vários tipos de cursos na modalidade a distância, utilizando-se desde as mais simples às mais sofisticadas tecnologias. Muitas destas instituições podem ser pesquisadas acessando a página do MEC na internet.

Diante do que foi exposto antes, possivelmente, o que se pode considerar novidade, em relação a EaD, no cenário brasileiro, é implementação desta modalidade de educação aliada, cada vez mais, às novas tecnologias, principalmente com o uso da internet, objetivando atender às necessidades de uma sociedade, cada vez mais, globalizada, que vem sofrendo transformações consideráveis nas maneiras de formar adultos para o mundo do trabalho e, conseqüentemente, pleitear melhores posições na escala social.

### 2.1.3 Tendências da EaD no Brasil

Atualmente, temos à nossa disposição muitas ferramentas para nos auxiliar em programas de EaD, como é o caso dos recursos de multimídia, que, aliados à internet, nos proporciona uma aprendizagem através de cursos “*online*” e novas mídias educacionais. Porém, tal avanço não aconteceu de forma rápida, ele faz parte de um processo e, como tal, ainda vem ganhando novas formas.

José Manoel Moran (apud RICARDO, 2005) diz que, diante das mudanças profissionais, a tendência é um aumento da educação “**Online**”, na qual os cursos devem durar menos tempo, serão realizados de forma contínua e focados, cada vez mais, na aprendizagem significativa e conjunta, oportunizando a troca de experiências e interação entre as pessoas, através da construção de projetos, debates, solução de problemas. Isso tudo, com utilização de recursos de multimídias, com uso intensivo de tecnologias interativas audiovisuais e apoio *online*. O referido autor diz, ainda, que, nos próximos anos,

Haverá um crescimento constante da multimídia educacional, do edutainment (educação e entretenimento). Serão criadas empresas voltadas para o desenvolvimento de materiais multimídia, de jogos educacionais em ambientes virtuais, para viabilizar a construção de simulações colaborativas animadas tridimensionais, com vídeos em realidade virtual, trazendo o hiperrealismo, a visão simultânea de vários pontos, o encantamento. Os laboratórios serão mais e mais multimídia, virtuais, interativos. O material didático será cada vez mais sofisticado, complexo e caro. (MORAN, apud RICARDO, 2005, p.17)

Podemos perceber que o que foi previsto por Moran já vem ocorrendo em muitas corporações e em algumas instituições; e, tomando como base as abordagens desse autor e o cenário tecnológico atual, é possível dizer que, utilizando-se a EaD, há muitas possibilidades de combinar soluções pedagógicas adaptando-as aos tipos de alunos, às particularidades da organização/instituições, às necessidades de cada momento. Já é possível verificar, em muitas escolas e em outros tipos de instituições, que os formatos de aulas são mais diversificados com a inserção das novas mídias.

A tendência é uma mudança, cada vez maior, em qualquer nível de ensino, de forma irreversível. Pois, tanto as instituições de ensino, como as demais instituições tendem se preparar para oferecer cursos que atendam às novas necessidades oriundas das mudanças do mundo do trabalho, aderindo às muitas tecnologias que estão a serviço da EaD. Nesse novo contexto, o professor do futuro será multitarefa: orientará um

grande número de alunos, dará consultorias em ambientes educacionais diferenciados, alternado esta tarefa com outras, como desenvolvimento; ou seja, ele terá que vivenciar diferentes papéis, metodologias, projetos pedagógicos.

A partir das abordagens de estudiosos da área, percebe-se que a EaD, aliada às novas tecnologias de informação e comunicação, vem modificando a maneira como as instituições escolares e organizações brasileiras passam a educar e treinar/desenvolver os indivíduos para o mundo do trabalho. No novo cenário, em um futuro, não muito distante, muitos dos cursos realizados de forma presencial, em salas de aulas, ficarão obsoletos, por não fazerem mais tanto sentido, devido às novas necessidades de aprendizagem e trabalho dos sujeitos organizacionais. Hoje em dia, muitas organizações/instituições já preferem explorar Ambientes Virtuais de Aprendizagens (AVA), utilizando, para isso, as novas tecnologias. Um exemplo disso são os cursos/treinamentos que são realizados através de “**e-learning**” e videoconferências.

## **2.2 EDUCAÇÃO CONTINUADA E EAD: NOVOS MÉTODOS DE DESENVOLVER/EDUCAR PESSOAS**

Com a intenção de expor a influência das inovações tecnológicas nas mudanças nas formas de desenvolver e educar pessoas nas corporações, dividiu-se este tópico em subitens considerados relevantes para compreensão do processo de transformação por que vem passando a Educação nos ambientes corporativos/institucionais, tais como: Internet e E-learning – novos meios de realizar a EaD; Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs) na EaD; Educação Continuada e a implantação da EaD; e, Barreiras na Implantação da EaD.

### **2.2.1 Internet e *E-learning* – novos meios de realizar a EaD**

Antes do surgimento da informática, a Educação a Distância era possível somente de duas formas: "um para muitos" (tv, rádio) e "um para um" (ensino por correspondência). Com a chegada da internet, mais uma possibilidade foi acrescentada: "muitos para um". Hoje, fica difícil falarmos em ensino à distância, sem a internet e outros recursos tecnológicos.

Segundo Seixas e Mendes (2006, p. 12), é possível realizar a Educação a Distância utilizando-se diversos meios, chamados de “Sistemas de Entrega”. Documentos impressos, envio de conteúdos por correspondências, via satélite, via canal de TV aberta ou canais privados, por teleconferência ou meios eletrônicos, como CD-ROM, DVD e os aliados à rede de dados, mais especificamente a internet, são alguns dos exemplos de sistemas de entrega. No momento, a entrega via internet é considerada a via mais usual por ser percebida como a mais eficiente, tendo em vista a rapidez e as possibilidades de diversidades de serviços/recursos pedagógicos que podem oferecer em uma programa de EaD.

A internet pode ser entendida como um sistema mundial de redes de computadores que ficam interligados, possibilitando o acesso a pesquisas, documentos, banco de dados e diversos e variados métodos que favorecem a comunicação. Segundo Barbosa (2005, p. 170), ela surgiu na década de 1970 nos Estados Unidos, conhecida como ARPANET, vinculada ao Departamento de Defesa e com o objetivo de dar suporte militar. Em 1989, na Suíça, utilizando-se o hipertexto, desenvolveu-se o WWW (World Wide Web) um novo programa de troca de informações para o uso da internet que, a partir de 1990, foi difundido no mundo para o uso comercial e individual.

Hoje em dia, verifica-se que a influência da internet em vários setores das sociedades, no mundo inteiro (sendo que em alguns países isso vem ocorrendo de forma mais lenta e, apenas, em poucos segmentos sociais), é incontestável. De forma muito rápida, ela veio e vem se tornando um meio eficaz de troca de informações, disseminação do conhecimento, de comercialização e de possibilidades de democratização da educação.

O uso da internet na área educacional, principalmente na modalidade da Educação a Distância no cenário corporativo, é uma tendência mundial. No Brasil, isso não é diferente: as empresas estão, cada vez mais, empenhadas em (re)pensarem novas formas de treinar e desenvolver seus Recursos Humanos a partir do uso desta ferramenta, pois estão se dando conta de que ela “tornou-se uma via de excelência para a gestão e a distribuição do conhecimento na educação a distância.” (BARBOSA, 2005, p.170). O que já vem acontecendo em muitas instituições (públicas e privadas) através da utilização de “*e-learning*” e outros recursos tecnológicos.

O “e-learning” é um dos recursos tecnológicos que pode ser usado em programas de treinamentos, tanto de forma a atender às necessidades de uma organização em relação a um tipo de formação específica, como em casos de programas de EaD, ou de EC, de maneira mais abrangente. O ensino e aprendizagem através do *e-learning* pode ocorrer de duas formas: Síncrona e Assíncrona. A síncrona é quando professor e aluno estão em aula ao mesmo tempo. Exemplos de recursos síncronos: Telefone, Chat, Vídeo Conferência, Web conferência. Já na forma assíncrona, professor e alunos não estão em aula ao mesmo tempo e, normalmente, são usados os seguintes recursos: e-mail e fórum.

Com base em Seixas e Mendes (2006, p.12-14) e em experiências na participação de cursos de EaD, percebe-se que a realização da educação utilizando-se a “*e-learning*” - já empregada antes dos sistemas em rede - da forma que vem ocorrendo, com a influência da Web, é bastante procurada, pois a aliança entre “*a versatilidade da educação feita através de conteúdos digitais interativos com a dinâmica diferenciada da flexibilidade temporal promovida pelo uso de uma plataforma de educação a distância na Web*” (SEIXAS e MENDES, 2006, p. 14) tornam esta metodologia de aprendizagem bem mais interessante, mais eficiente, com melhores resultados.

Em relação ao uso do “e-learning” nos programas de formação/treinamento/qualificação a distância nas organizações, Ricardo (2005, p.xi) diz que “*A utilização das modalidades de educação a distância, fizeram com que o “e-*



*learning” fosse mais um passo dado pelas organizações no sentido de ampliar a aprendizagem de seus membros participantes”.*

O “e-learning”, na concepção de Rosenberg (2001, apud Material da Disciplina Fundamentos da EaD, 2006-2007), “é o uso das tecnologias da Internet para a entrega de um amplo arranjo de soluções que estimule o conhecimento e o desempenho, com base em três critérios fundamentais: 1. Trabalhar em rede, o que torna possível uma atualização instantânea de dados e envolve busca e armazenagem, distribuição e compartilhamento de instrução ou de informação. 2. Chegar até ao usuário final por intermédio de um computador, numa tecnologia padrão de Internet. 3. Ter o foco numa visão mais abrangente de soluções de aprendizagem que vai muito além do paradigma tradicional de aprendizagem.”

### **2.2.2 Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs) na EaD**

De acordo com Noronha e Vieira (apud BARBOSA, 2005, p.170), os AVAs “são cenários que habitam o ciberespaço e envolvem interfaces que favorecem recursos para aprendizagem coletiva e individual.” O objetivo destes tipos de ambientes é a aprendizagem e, para que ela aconteça, faz-se necessário construí-los de forma a favorecer a construção de espaços de interações e de reflexões, que sejam adequados ao estabelecimento de relações propícias ao compartilhamento e à criação e re-criação de conceitos, de conhecimentos e ao favorecimentos de novas atitudes e/ou habilidades por parte dos sujeitos envolvidos no processo de aprendizagem que é (ou deve ser) constante.

Há muitos ambientes virtuais de aprendizagem (avas) que permitem a realização de atividades pedagógicas e/ou o desenvolvimento de um programa de EaD, sejam nos espaços escolares ou corporativos. Algumas instituições utilizam ambientes virtuais próprios, desenvolvidos por profissionais internos, para atender necessidades específicas. Muitas outras utilizam os ambientes que foram desenvolvidos por terceiros e estão disponíveis no mercado. Noronha e Vieira (apud BARBOSA, 2005, p.171), citam como exemplos de AVAs disponíveis no mercado e mais utilizados atualmente, dentre outros: WebCT, o Blackboard, a AulaNet, o TelEduc, o Universite, o LearningSpace e o FirstClass. Além destas ferramentas, há outra que não foi citada pelas referidas autoras, mas que merece citação pelo grande destaque e importância que vem tendo no cenário da EaD: o Moodle.

Softwares como estes são utilizados na internet e possibilitam a criação/desenvolvimento de diversos e variados tipos de cursos com a inserção de

ferramentas tecnológicas e/ou midiáticas variadas que possibilitam processos de comunicação síncronos e assíncronos, podendo favorecer significativamente programas educativos voltados a EaD, seja para auxiliar nas disciplinas do ensino/educação oferecido de forma presencial nos cenários escolares/acadêmicos, seja em casos de programas de ensino/treinamento/desenvolvimento de pessoas nos espaços corporativos.

Como já foi mencionado antes, a EaD já existe há bastante tempo. O que podemos perceber como “novo” nesta modalidade de educação é a utilização das novas tecnologias, principalmente o computador e a internet, que vem crescendo e nos revelando que a EaD, em parceria com estas e outras tecnologias, tem um enorme potencial de garantir às pessoas dispersas geograficamente, que, por muitos motivos, não puderam ou não podem frequentar uma sala de aula tradicional, o acesso à educação. Outro fato importante é que ela vem acarretando mudanças significativas nos cenários institucionais em relação às novas maneiras de treinar, educar e desenvolver pessoas, face às diferentes metodologias e ferramentas que podem ser empregadas, como a aprendizagem via internet - o que favorece a abrangência de um treinamento com o atendimento de um maior número de pessoas ao mesmo tempo que representa ganhos significativos em relação à otimização do tempo, do espaço e recursos financeiros.

É importante ressaltar, também, neste tópico que com a utilização de ambientes virtuais de aprendizagem e diante da constante complexidade da educação, como nos lembra Moran (apud Ricardo, 2005), o conceito de espaço físico tradicional de sala de aula vai sendo substituído pela utilização de espaços presenciais, virtuais; a figura do professor, que incorpora as informações a serem transmitidas, muda para a visão do mediador, facilitador, gestor que auxilia o aluno na construção da própria aprendizagem. Surgindo, assim, a concepção de aprendizagem colaborativa, com alunos auto-suficientes, maduros e auto-motivados. Isso contribui para o surgimento de um novo contexto educacional que requer mudanças de paradigmas em ambientes escolares e institucionais/organizacionais.

### **2.2.3 Educação Continuada e a implantação da EaD**

A Educação Corporativa (EC) pode ser entendida como uma inovação das áreas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de pessoas. De acordo com Marisa Éboli (apud BAYMA 2005, p. 92), no Brasil, o uso do conceito “Educação Corporativa” teve início na década de 1990, devido às pressões da globalização que clamavam pelo

desenvolvimento das pessoas nas organizações, valorizando a educação contínua. As novas práticas adotadas pela EC, de desenvolver e educar pessoas, requerem das pessoas que atuam nas organizações/instituições, principalmente dos líderes, uma visão sistêmica (não linear/aristotélica) e complexa (não simplista).

Muitos dos princípios, das características e estratégias da EC, como, por exemplo, a utilização da EaD, são originadas das Universidades Corporativas. De acordo com Éboli (apud BAYMA 2005, p.93-94), são sete os princípios que devem fazer parte de um projeto de Educação Corporativa: Competitividade – a educação é valorizada pelo desenvolvimento do capital intelectual, pois o valor de mercado está atrelado ao valor das pessoas na organização; Perpetuidade – entre outros aspectos, a educação deve ser entendida como processo de transmissão de herança cultural; Conectividade – privilegiar a construção social do conhecimento estabelecendo conexões, favorecer a ampliação e qualidade da rede de relacionamentos internos e externos; Disponibilidade – oferecer/disponibilizar atividades/recursos educacionais de fácil uso e acesso; Cidadania – estimular a construção social do conhecimento e o exercício da cidadania, de forma ética e responsável; Parceria – perceber que desenvolvimento das pessoas é uma tarefa complexa que requer parcerias internas e externas; Sustentabilidade – gerar resultados para a empresa agregando valor ao negócio. A autora deixa claro que a qualidade de um Sistema de Educação Corporativa depende de uma concepção dos seus idealizadores em conexão com estes princípios.

A Educação Corporativa pode ser desenvolvida nas seguintes modalidades: 1) presencial – é a forma mais tradicional de ensino, o professor é o principal responsável pela concepção e transmissão dos conteúdos, os encontros entre os sujeitos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem são síncronos, os conteúdos e as atividades são disponibilizados por meio de materiais impressos (textos, slides, exercícios) e outros veículos; 2) a distância – os conteúdos e as atividades podem ser disponibilizados com a utilização de meios variados (por CDs, DVDs, computador, internet, correio etc), exige do aluno autogestão, proatividade, autonomia, os encontros podem ser com interações síncronas ou assíncronas, envolvem interações do tipo: aluno-aluno, aluno-tutor/professor, aluno-suporte técnico, aluno-material; o processo de ensino e aprendizagem é mediado por tecnologias e os materiais didáticos assumem grande importância; e, 3) semipresencial, híbrido, ou misto – combina e promove encontros síncronos presenciais com interações assíncronas e a distância, podem ser apoiados em múltiplas mídias, têm sido os mais recomendados por especialistas.

Antes de escolher uma das modalidades educacionais a ser aplicada na Educação Corporativa, é necessário conhecer o perfil do público-alvo, definir as necessidades e os objetivos educacionais e, só depois, avaliar qual a melhor situação de aprendizagem a ser implantada: presencial, a distância ou semipresencial.

Segundo a literatura e com base em material do Curso de Especialização em EaD/CEAD/UnB (2006-2007), para proporcionar o desenvolvimento e educação de pessoal, os responsáveis pela Educação Corporativa podem optar por utilização de *E-learning* (uma das formas de EaD), Programa de Educação a Distância ou Universidade Corporativa. Mas, para saber qual(is) destas modalidades melhor atende(m) às necessidades educacionais das organizações/instituições, é importante saber algumas informações como: tipo de serviço/produto oferecido; posição da empresa no mercado; área geográfica de atuação; estrutura orgânica e funcional; número total de empregados. Além destas informações, também é necessário identificar se a instituição: faz planejamento estratégico; tem missão, visão, valores e objetivos estratégicos bem definidos; trabalha com gestão baseada em competências; estimula a gestão do conhecimento. A escolha do melhor programa de Educação Corporativa para a organização depende destas e das seguintes informações: se a organização possui alguma infra-estrutura tecnológica; qual a capacidade dessa infra-estrutura; quem, na organização, está apoiando a idéia de implantar Educação Corporativa: a alta-direção ou a área de T&D? Qual a estimativa de orçamento para a implantação do programa de Educação Corporativa? Depois dessa avaliação diagnostica, é necessário planejar as etapas da implantação, de acordo com a escolha do adequado programa de Educação Corporativa a ser implantado.

Caso a opção seja a implantação do *E-learning*, os esforço e investimentos serão menores que os empregados em um programa de Educação a Distância, e este, por sua vez, exigirá menos complexidade que a implantação de uma Universidade Corporativa. Porém, nos três casos, algumas etapas serão comuns ou semelhantes.

Com base no material da Disciplina Implantação de Programas de Educação a Distância do Curso de Especialização em EaD/CEAD/UnB (2006-2007), criada por VARGAS, ao implantar um Programa de Educação a Distância, é importante observar as seguintes etapas: 1º. Avaliação de Necessidades: por que implantar um programa de Educação a Distância? Verificando se há indicadores, ou pelo menos um, que justifiquem a necessidade, tais como: redução de verbas para treinamento; redução de verbas para viagens; pessoas lotadas em diferentes locais de trabalho; e, pessoas que precisam de um aperfeiçoamento profissional contínuo. 2º. Busca de Comprometimento

dos Dirigentes, pois a implantação de um programa de Educação a Distância requer investimento financeiro e alterações na estrutura da organização. Por se tratar de uma decisão política, o apoio dos dirigentes é fundamental para que o programa tenha êxito.

3º. Formação da Equipe de EaD – levando em consideração que é importante a participação de diferentes profissionais advindos de diversas áreas da organização –, o que implica no desenvolvimento de um conceito de equipe e em pensar nos tipos de profissionais que formarão a equipe de Educação a Distância, ou seja, pessoas com diferentes formações profissionais e desempenhando diferentes papéis. Vale ressaltar que todos os fatores anteriormente mencionados e outros, como a escolha do tipo de mídia e do ambiente virtual de aprendizagem, dependem da dimensão do programa a ser implantado.

A partir de algumas pesquisas literárias e experimentação de alguns cursos na modalidade a distância, constata-se que, atualmente, a EaD caracteriza-se pelo estabelecimento de uma comunicação de múltiplas vias, com amplas possibilidades, e que, a partir da utilização dos novos recursos tecnológicos, vem (re)surgindo como uma modalidade alternativa de educação para superar limites de tempo e espaço no treinamento e desenvolvimento de pessoas, principalmente, nas médias e grandes instituições, sejam elas privadas ou públicas.

Os referenciais da Educação a Distância são fundamentados nos quatro pilares da Educação do Século XXI que, segundo Jacques Delors (1996), são: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender ao longo da vida. A partir desta perspectiva, acredita-se que a Educação nas Corporações e Instituições, seja com a utilização de algum programa de EaD, ou apropriando-se de outra modalidade educacional, não pode ser vista como mera transferência de informações e simples treinamento, deve ser norteada pela contextualização de conhecimentos significativos, úteis aos sujeitos envolvidos no processo de aprendizagem, que devem ser desafiados a pesquisar, motivados a interagir com os conteúdos, a criar e compartilhar novos conhecimentos, a desenvolver novas habilidades e atitudes diante dos desafios do trabalho e da vida.

Com base no que foi dito antes, considera-se que a EaD, mesmo nos espaços corporativos, não pode desvincular-se do sistema educacional e deixar de cumprir funções pedagógicas no que se refere à construção do ambiente de aprendizagem e à utilização das tecnologias da comunicação e informação. Assim sendo, cabe às instituições que promovem a educação na modalidade a distância, ao desenvolver seus

programas de capacitação e/ou desenvolvimento de pessoas, não desassociá-los dos quatro pilares da educação definidos pela Unesco.

#### **2.2.4 Barreiras na Implantação da EaD**

Implantar programas de Educação a Distância ainda é um grande desafio, uma vez que pode tornar-se um processo difícil e lento por depender de muitas mudanças organizacionais para superar as barreiras (empecilhos, dificuldades, obstáculos) que podem surgir no percurso de tal processo.

Em uma pesquisa sobre as dificuldades encontradas na implantação da EaD nos contextos acadêmico e corporativo, realizada por Berge, Muilenburg e Haneghan (2002, apud VARGAS, 2004), foram identificadas as seguintes barreiras: 1. Estrutura Administrativa – A falta de credibilidade na educação e treinamento a distância; a escassez de recursos financeiros dentro de uma determinada estrutura administrativa; o uso de novos modelos de gestão; a falta de acordo sobre questões críticas no caso de parcerias entre as unidades de uma mesma organização ou entre organizações parceiras; 2. Mudança Organizacional – As resistências das organizações em relação à mudança. Falta de visão compartilhada sobre educação e treinamento a distância, de um planejamento estratégico, de pessoas-chave que apoiem a ideia dentro da organização; 3. Experiência Técnica, Suporte e Infra-estrutura – falta de conhecimento e habilidade dos instrutores para desenhar e ensinar cursos a distância; 4. Interação Social e Qualidade – sentimento de isolamento em razão da falta do contato face a face e desconforto diante da metodologia usada, em caso de curso que já foram implantados.

A referida autora salienta que é necessário observar, também: 1) A qualidade de cursos e de programas de educação e treinamento a distância; 2) Uma possível falta de conhecimento e habilidade dos alunos; 3) Os resultados de aprendizagem dos alunos; 4) Aferição e avaliação da aprendizagem; 5. Tempo e Sistemas de Recompensas – o tempo gasto no desenho, desenvolvimento e avaliação de cursos a distância é sempre maior do que aquele destinado para os cursos presenciais. A falta de orçamento específico, destinado ao programa de educação e treinamento a distância; 6. Ameaça da Tecnologia – o receio que o aumento no uso das tecnologias para promover o processo de ensino-aprendizagem pode minimizar o papel do professor. 7. Questões Legais – com o uso da Internet para a entrega de cursos a distância, surge a preocupação sobre direitos autorais, políticas certas de uso, propriedade de direitos intelectuais, bem como outros

problemas como pirataria, vírus e hackers; 8. Eficácia/Avaliação – preocupação em relação à falta de pesquisa que apóie a eficácia da aprendizagem feita a distância, e ausência de métodos efetivos de avaliação para cursos e programas a distância; 9. Acesso – há alunos e instrutores sem acesso aos cursos por não dispor dos equipamentos/recursos necessários; 10. Serviços de Apoio ao Aluno – preocupação em relação ao fornecimento de serviços de divulgação, admissão, ajuda financeira e biblioteca e como monitorar a identidade dos alunos a distância.

As quantidades e tipos das barreiras variam de acordo com contexto histórico e necessidades educacionais e estrutura de cada organização. Levando em consideração o que foi mencionado em relação às diversas situações de dificuldades enfrentadas nas corporações ao implantarem seus projetos de EaD, a partir das abordagens de Mariotti (1999), é possível inferir que, para lidar com certas situações que repercutem em mudanças nas corporações e/ou instituições (e na vida de forma geral) é necessário desenvolver o pensamento sistêmico e complexo: estar consciente de que tudo (as pessoas, as instituições/organizações, os paradigmas, o mundo, os planetas, o universo) faz parte de um processo em constante e contínua mudança, que não ocorre de forma isolada, linear, em seqüência, pois tudo está interligado, acontece de forma não reduzida, mas aberta, simultânea e relacionada, de forma complexa. Perceber isso, é compreender que investir na educação contínua é estar investindo em um processo de longo prazo, que não pode ser atropelado e, por isso, não se pode, diante da velocidade das informações e necessidade de conhecer cada vez mais, querer aprender mais, esquecendo do aprender melhor. Acredita-se que este é um dos desafios da EC: educar para a melhoria contínua, a longo prazo, contando com muitas mudanças em pouco tempo e com a escassez de tempo das pessoas. Daí a importância da implantação da EC utilizando a EaD aliada aos atuais recursos tecnológicos, de forma consciente, construindo o conhecimento por meio da pesquisa constante.

Apesar das experiências de EaD no Brasil ainda apresentar-se de forma tímida, são cada vez mais crescentes as pesquisas, seja no contexto acadêmico ou corporativo, relativas à implantação de projetos educacionais baseados na modalidade de Educação a Distância para promover ações de treinamento e desenvolvimento das pessoas. Segundo Éboli (apud BAYMA, 2005) há muitas organizações brasileiras (ou multinacionais) que desenvolvem a EC com base nos princípios e práticas da UC, como, por exemplo: Banco do Brasil, Caixa Econômica, Correios, Petrobrás, Embrapa, Embratel, Eletronorte, Natura, Fiat, Ford, Globo, Metrô-SP, BankBoston, BIC, Renner, Xerox, Albert Einstein, Habib's, McDonald's, Carrefour, dentre outras.



As pesquisas realizadas por muitos educadores e demais estudiosos sobre as experiências de algumas instituições e corporações durante o processo de implantação da EaD, como é o caso das pesquisas feitas por Vargas em relação à implantação de cursos a distância na Embrapa e na Eletronorte, são bastante importantes por, dentre outras questões, servirem de exemplos para outras instituições que têm a mesma intenção, visto que, sem desconsiderar o contexto histórico/cultural e especificidades de cada instituição/corporação, pesquisas como estas podem ser utilizadas como parâmetros no sentido de demonstrar quais ações podem garantir sucesso e as que já estão fadadas ao fracasso durante suas “caminhadas” para implantar tal modalidade de educação.

Face às novas necessidades de uma sociedade movida por mudanças próprias de um mundo globalizado, a Educação a Distância aliada às Novas Tecnologias da Informação e Comunicação pode ser uma estratégia de ação eficaz e eficiente no sentido de auxiliar as organizações e instituições de ensino a cumprirem suas missões.



## **2.3 CULTURA E AS INOVAÇÕES EDUCACIONAIS NO CENÁRIO CORPORATIVO**

A intenção aqui é demonstrar que há uma relação das mudanças necessárias para implantar um programa de EaD com as influências culturais; e que, para ocorrer mudanças é urgente e relevante a formação de uma concepção sistêmica/complexa na implantação de programas de EaD, principalmente através dos AVAs. Para isso, procurou-se apresentar algumas concepções acerca da cultura e das mudanças organizacionais diante das novas formas de desenvolver pessoas nas instituições.

### **2.3.1 A influência da cultura nas mudanças organizacionais/institucionais**

De acordo com Laraia (2005), ao tornar-se homem ou mulher, o comportamento cultural das pessoas depende do tipo de aprendizado/educação que elas são submetidas ao longo da vida – é o que ele chama de “endoculturação”. Partindo-se de uma visão de teóricos, antropólogos modernos, o homem é único ser produtor de cultura que, também, é um produto desta. Através da idéias de Kroeber chega-se a idéia de cultura como um “processo acumulativo” e a linguagem oral como uma forte aliada na difusão da cultura, há concepções nas quais a cultura foi adquirida pelo homem à medida que o cérebro dele foi se desenvolvendo a ponto de criar e entender “símbolos”.

Há muitas divergências em relação ao conceito de cultura por parte dos pensadores modernos. Algumas delas são: “cultura como um sistema cognitivo (novos etnógrafos),” cultura é um sistema de conhecimento”, W. Goodenough (apud LARAIA, 2005), “cultura como sistemas estruturais”, Lévi-Strauss (apud LARAIA, 2005), “cultura como sistemas simbólicos”, “cultura...um conjunto de mecanismos de controle, planos, receitas, regras, instruções para governar o comportamento”, Geertz (apud LARAIA, 2005), “cultura é um sistema de símbolos e regras sobre relações e modos de comportamentos”, Schneider (apud LARAIA, 2005).

Hofstede (1994) se refere à cultura como uma forma de “Programação Mental”: diz que cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, de sentimento e de ação potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua. Quando esses padrões se instalam na mente de cada um, torna-se necessário desaprender, antes de aprender algo. Esta “programação” é referente, apenas, às reações mais prováveis e compreensíveis de cada um. Elas encontram a sua origem nos diversos ambientes sociais que encontramos no decurso da nossa vida. A programação inicia-se na família,

continua na vida do bairro, na escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade.

A cultura influencia na forma como aprendemos, como vemos e compreendemos o mundo à nossa volta, tanto nos nossos relacionamentos pessoais como nos profissionais. Assim, aderir a novas maneiras de ver o mundo, de pensar, de trabalhar, de estudar, de aprender, requer uma mudança de paradigmas que implica em uma flexibilidade de mentalidade, em uma mudança cultural, seja ela individual, coletiva e/ou organizacional/institucional. Isso tudo pode ser resumido como: agir com sabedoria e, de acordo com Mariotti (1999):

“À medida que deixamos para trás a era industrial e o capitalismo meramente acumulativo, o saber emerge como a pedra de toque do desenvolvimento. Evidências vindas do mundo inteiro têm apontado para os seguintes fatos: O Conhecimento será o produto mais valioso deste milênio. É na combinação do conhecimento com a sabedoria que está o ponto central da questão. Essa combinação forma o que chamamos de Conhecimento Sábio” (MARIOTTI, p. 15)

As mudanças culturais e educacionais requerem um pensar e agir de forma sábia, e isso pode significar a percepção de que a empresa jamais se torna definitivamente educada, pois o processo de aprendizagem é contínuo – dura toda a vida –, estamos sempre aprendendo e ensinando. E, o fato das empresas e instituições estarem, cada vez mais, se tornando um lugar onde se ensina e se aprende continuamente, num processo que envolve todos os membros da organização – dos dirigentes às pessoas com tarefas consideradas intelectualmente mais simples –, é, sem dúvidas, resultado de um processo de mudança cultural que está atrelado à aquisição de um “Conhecimento Sábio”.

O atual momento de grandes e rápidas mudanças faz com que muitas organizações e instituições invistam em novas metodologias educacionais para desenvolver seus recursos humanos, de forma a garantir, também, o desenvolvimento e sobrevivência organizacional. Isso porque, como aborda Mariotti, *“educação gera desenvolvimento, que, por sua vez, gera mais necessidade de educação e assim por diante, numa seqüência interativa que estimula as pessoas e empresas a aumentarem sua competência.”* (1999, p. 53). Contudo, para se atingir qualquer projeto de qualidade vinculado à educação continuada, é fundamental um processo de transformações vinculado à aquisição do conhecimento, de experiências e de uma visão sistêmica. Assim, falar em inovações e mudanças sem, de fato, incorporar-se a elas não é o bastante por não ser condizente com o que podemos entender como um “Conhecimento Sábio”. Além desta necessidade, acredita-se que é importante, também, aprender a

aprender e a criação de uma cultura que favoreça o aprender a mudar, a estar aberto(a) às mudanças, à incorporar-se às mudanças e não, apenas, teorizar: dizer que é necessário mudar, e atuar de forma diversa. Isso poder ser considerado um caminho para a construção de um conhecimento sábio.

Como consta no material de apóio referente à Unidade I da disciplina “: Implantação de Programas de Educação a Distância” do Curso de Pós-Graduação em EaD, a Mudança Organizacional pode ser compreendida como,

“Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional” (LIMA e BRESSAN 2003, p.25, apud Material da Disciplina Implantação de Educação a Distância CEAD/UNB, 2006-2007).

As novas formas de pensar/planejar e desenvolver a Educação Corporativa, a partir de modalidades educacionais com o auxílio das novas tecnologias da informação e comunicação, exige mudanças nos componentes organizacionais, principalmente em relação aos conceitos e concepções de pessoas diretamente envolvidas com o processo de planejamento/implantação de cursos/programas educacionais.

Em relação ao uso das novas tecnologias na EaD, Vargas (2002) nos alerta sobre o fato de que as organizações modernas mudam suas práticas de treinar/desenvolver/capacitar pessoas de acordo com as mudanças que ocorrem na passagem de um modelo de sociedade para outro como, por exemplo, a que ocorreu em meados do século XVIII (passagem da sociedade agrária para a industrial). De acordo com a autora, as organizações atuam influenciadas pelas “*pressões de mudanças*” (p.1). Entende-se que isso ocorre porque as necessidades sociais vão mudando e, com isso, as organizações são forçadas a acompanharem estas mudanças.

Com base nas abordagens da autora mencionada anteriormente, verifica-se que no início do século XX iniciou-se a revolução tecnológica e, com o advento das novas tecnologias, surgiram novas necessidades de produzir, de trabalhar, de aprender de ensinar. Para acompanhar este processo de mudança e atender a nova demanda, as organizações precisam mudar suas concepções educacionais, abrir mão de paradigmas antigos e aderir a novas idéias e novos recursos. Neste contexto, a forma de qualificar os recursos humanos requer uma reestruturação do modelo educacional, de modo a atender o novo perfil profissional e às novas necessidades sociais, de mudanças nos componentes organizacionais. Isso é o que vem acontecendo com muitas organizações no Brasil, mesmo que, ainda, de forma tímida, a “pequenos passos”.

### 3. PARTE II: METODOLOGIA - A EaD NO STJ

Este estudo buscou desenvolver uma metodologia, embasada em **pesquisas qualitativas e quantitativa**, buscando identificar e quantificar atributos valorativos da possibilidade de implantação da educação a distância no Superior Tribunal de Justiça (STJ). Para isso, com a metodologia adotada, considerou-se as aspirações dos diversos intervenientes do processo.

Demonstra-se, nesta seção, o campo de pesquisa e o detalhamento dos procedimentos metodológicos que se trilhou na elaboração do estudo, como: a escolha do tipo de pesquisa, os procedimentos de escolha dos sujeitos, amostras e instrumentos da pesquisa e as técnicas adotadas para a coleta e análise dos dados.

Para a condução das atividades, a metodologia foi dividida nas seguintes etapas complementares: Campo de Pesquisa, com a caracterização e contexto dos espaços das pesquisas; e Tipos de Pesquisas: Qualitativa – primeira fase; e Quantitativa – segunda fase, com as respectivas descrições dos procedimentos escolhidos para o desenvolvimento de cada tipo.

#### 3.1 CAMPO DE PESQUISA

Nesta seção, são apresentados aspectos relacionados ao processo de idealização e implementação da EaD no STJ, a partir do cenário atual da Educação Corporativa no órgão; e, também, é inserida uma abordagem das experiências do CJF em relação à EaD - a partir de uma síntese da trajetória educacional/instrucional percorrido por tal instituição - com o propósito de identificar fatores do processo de implantação da EaD no CJF, considerados relevantes, que podem ser compartilhados pelo STJ.

##### 3.1.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA E A EaD NO STJ – Sondagens iniciais

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) foi criado pela Constituição Federal de 1988 com a finalidade de preservar a uniformidade da interpretação das leis federais em todo o território brasileiro. Visando alcançar sua missão institucional, adotou uma filosofia de “Gerenciamento para a Qualidade”, que tende direcionar suas ações para a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos, proporcionando uma justiça acessível, rápida e efetiva.

Diante do que foi mencionado anteriormente e partindo da concepção de que a as organizações necessitam contar com pessoas comprometidas e engajadas com suas missões, faz-se necessário o contínuo desenvolvimento de competências. Nesse sentido, o STJ vem implementando um modelo de Educação Corporativa (EC) que tenciona a estruturação de processos de aprendizagem com a finalidade de alcançar uma atuação profissional mais efetiva e a consecução das estratégias organizacionais. A repartição do Tribunal responsável pela EC é a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas (CDEP) que passou a atuar, a partir de maio/2007, com nova estrutura (seis Seções): Seção de Gestão de Desempenho e Orientação para a Carreira (SEDEC), a Seção de Suporte a Eventos de Capacitação (SECAP), a Seção de Desenvolvimento Gerencial (SEDEG), a Seção de Programas Sócio-Ambientais (SPROS), a Seção de Levantamento de Competências (SELEC) e a Seção de Desenvolvimento de Programas Educacionais (SEDPE). O Projeto de Educação Corporativa no STJ foi idealizado e implementado a partir dos pressupostos que

- A educação corporativa contribui para a efetividade dos serviços prestados pelo Tribunal para a sociedade.
- A missão, a visão, os valores e as estratégias institucionais norteiam a educação corporativa do STJ.
- Considera-se competência o que o servidor "entrega" para a organização, aquilo que agrega valor ao STJ e a si mesmo. Essa entrega resulta da capacidade de a pessoa desenvolver, mobilizar e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes em resposta às demandas do contexto de trabalho.
- A educação corporativa pressupõe formas diversificadas de aprendizagem.
- Os processos de aprendizagem devem viabilizar o “saber fazer” necessário à realização das estratégias institucionais.
- O desenvolvimento profissional no Tribunal é uma responsabilidade compartilhada pela pessoa, pelo gerente e pela área de gestão de pessoas.
- As pessoas são responsáveis por gerir suas carreiras profissionais.
- Os gerentes são responsáveis por mobilizar suas equipes e por estabelecer de comum acordo as metas de desenvolvimento

Segundo informações da CDEP, o Projeto de Educação Corporativa do STJ foi concebido a partir de 2005; porém, a primeira ação de aprendizagem, nesse novo modelo, foi realizada no dia 11 de setembro de 2006, com o Encontro Conversando sobre Ética. Em 28 de fevereiro de 2007, foi assinada pelo Diretor-Geral a Portaria nº 25, instituindo os programas de aprendizagem que integram a Educação Corporativa do STJ. De acordo com o referido documento, a EC no âmbito do STJ tem como propósito gerar processos de aprendizagem que impulsionem o cumprimento da missão e a realização das estratégias da Administração e visa atingir os seguintes objetivos:

- Comprometer, permanentemente, as pessoas com a visão, a missão e os valores do Tribunal.
- Alinhar as ações de educação às estratégias da Administração.
- Desenvolver as competências necessárias à organização no presente e no futuro.
- Estabelecer conexão entre os processos de aprendizagem e os resultados almejados.
- Fomentar a ação educativa em todos os níveis da organização e estendê-la a clientes, fornecedores e parceiros externos.
- Compartilhar conhecimentos e experiências existentes na organização.
- Integrar os processos de educação corporativa com todos os processos e ferramentas de gestão de pessoas.
- Estimular a co-responsabilidade no processo de educação no Tribunal. (PORTARIA Nº 25, DE 28 DE FEVEREIRO DE 2007)

Visando o desenvolvimento de competências, habilidades e valores necessários à excelência dos serviços prestados pelo Tribunal, os programas de aprendizagem instituídos pela referida Portaria, foram estruturados nas seguintes vertentes: I – Vertente Cidadania Organizacional – destina-se a promover a compreensão e o engajamento das pessoas com a missão e a visão do Tribunal e, ainda, com a prática dos valores institucionais. II – Vertente Estratégica – busca desenvolver as competências necessárias à execução dos objetivos e projetos estratégicos, tanto no contexto atual como nas oportunidades futuras visualizadas pela organização; III – Vertente Funcional – prepara o servidor para torná-lo eficaz no desempenho das atividades que executa no dia-a-dia do trabalho. (PORTARIA Nº 25, DE 28 DE FEVEREIRO DE 2007)

A EC no âmbito do STJ prevê a utilização de diferentes metodologias de aprendizagem, entre elas a modalidade do ensino a distância. No referido projeto são previstas ações de aprendizagem, de acordo com a necessidade, preferencialmente no próprio ambiente de trabalho e a disponibilização de programas de aprendizagem para a formação de novos servidores. E, em tudo isso, os responsáveis pela implantação da EaD considera o emprego dessa modalidade educacional bastante oportuna e têm a intenção de migrar alguns cursos da modalidade presencial para a modalidade a distância. Mas, vele ressaltar que, no momento, as ações educativas e de desenvolvimento de pessoal no Tribunal ocorrem de forma presencial e, no decorrer de 2007, foram (e vem sendo) implementadas muitas das ações planejadas pela unidade responsável pela Educação Corporativa para conscientizar, desenvolver, educar pessoas no âmbito do Tribunal, tais como: Palestras, Seminários e Cursos de Capacitação.

Em relação ao processo de implantação de um programa de educação a distância, em 2006, idealizou-se um Projeto de Educação Virtual (ANEXO “A”) com a

pretensão de incorporação de práticas educacionais da modalidade à distância à Educação Corporativa. Porém, hoje, o que há de concreto em termos de EaD, são dois cursos, em trâmite para contratação: Pesquisa de Jurisprudência e STJ Ambiental. Segundo informações de Servidoras da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas - CDPE, o Projeto inicial de Educação Virtual não foi dado sequência e as atuais ações para implantar cursos a distância não têm relação com o referido Projeto. Foi revelado que a CDPE tem urgência em oferecer algum curso piloto para dar início a implantação da EaD no Tribunal e, para isso, há alguns servidores com algumas tarefas nesse sentido.

Constatou-se que há no Tribunal algumas questões que vêm dificultando a realização de programas educativos utilizando a EaD que, possivelmente, estão relacionados, entre outros, aos seguintes fatores: a faltava um software (LMS) para implantar a os cursos e gerenciar a participação dos servidores nos cursos a distância; à necessidade de se desenvolver uma cultura favorável a essa nova metodologia de ensino no Tribunal; à falta de equipe plenamente capacitada para desenvolver cursos dessa natureza; à necessidade de contar com parcerias externas, mudanças estruturais. Em relação a este fator, cabe enfatizar que as mudanças de estrutura, de forma geral, sempre impactam no desenvolvimento dos serviços, devido à relotação das pessoas e à adaptação destas ao novo contexto de trabalho e, isso, pode afetar muito a formação de uma equipe coesa e engajada, fator importante para a implantação de um programa de EaD.

#### **3.1.1.1 EaD no Conselho de Justiça Federal – uma possibilidade de parceria com o STJ?**

Como foi mencionado no início desta seção, ao relatar as ações educativas na modalidade a distância que o CJF vem desempenhando, a intenção é demonstrar que tais ações podem ser compartilhadas pela Secretaria de Gestão de Pessoas do STJ. Isso pode ocorrer a partir de parcerias entre o STJ e o CJF, seja visando a formação de equipes de profissionais competentes, unindo forças e recursos de trabalho para desenvolvimento e implementação de programas de EaD, seja como uma parceria de forma a proporcionar a troca de experiências e utilização de recursos disponíveis por um e outro órgão, diminuindo, assim, gastos com recursos financeiros e humanos.

O Conselho da Justiça Federal (CJF), localizado em Brasília-DF, na Quadra 06 - Lote 01 - Trecho III - Superior Tribunal de Justiça - prédio Ministros I, tem como missão promover e assegurar a integração e o aprimoramento humano e material das



instituições que compõem a Justiça Federal, sem, contudo, interferir na autonomia dessas unidades. O Colegiado do CJF é formado por cinco ministros do Superior Tribunal de Justiça (STJ) e pelos presidentes dos cinco Tribunais Regionais Federais (TRFs) do país e é presidido pelo presidente e vice-presidente do STJ.

Verifica-se a partir de documentos disponíveis no Portal da Educação do CJF que as ações educacionais iniciais no âmbito da Justiça Federal destinaram-se ao apoio institucional para a promoção do desenvolvimento dos magistrados e servidores da Justiça Federal. Isso ocorreu com a criação do Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal, seguido da criação das Escolas Regionais. Partindo-se da concepção que,

A prioridade conferida ao conhecimento técnico não garante aprovação de pessoas vocacionadas. Alguém, para ser juiz, precisa ser humano, polivalente, estar antenado com tudo o que acontece no mundo, mas, principalmente, conhecer a realidade brasileira. (Pna2007 do CJF)

A partir de tal percepção foram e vêm sendo desenvolvidas muitas ações educacionais, principalmente na modalidade a distância, visando a formação e aperfeiçoamento dos juízes e servidores da Justiça Federal com menos custos e com possibilidade de atender um público maior. No caso dos magistrados federais, uma das ações foi a implantação da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados/ENFAM, na qual é acentuada a necessidade de integração das atividades educacionais executadas pelo CEJ/CJF, Escolas e AJUFE, possibilitando a ENFAM estabelecer diretrizes e normas referentes ao aperfeiçoamento de magistrados. Assim, desde 1999, o CEJ/CJF vem desenvolvendo a Educação a Distância no intuito de propiciar a participação dos magistrados federais e servidores de diversas localidades onde situam as Varas, Subseções e Seções da Justiça Federal. Neste sentido o CEJ/CJF e as Escolas contam, em ações isoladas, com parceiros, tais como universidades, outros órgãos do Poder Judiciário, demais instituições públicas e privadas.

### **Complementação do histórico a partir das entrevistas:**

Com a entrevista realizada com a servidora “W”, além das informações já coletadas em material inserido no sítio do Conselho, foi possível saber também que o primeiro curso realizado pelo CJF na modalidade a distância ocorreu por volta de julho de 1999 e foi um curso de Língua Portuguesa - desenvolvido por servidores do CJF, que criaram programas próprios e que foram aperfeiçoados - disponibilizado na forma de



tutorial – com avaliações e sem acompanhamento do professor. Tal curso foi sendo ampliado em ciclos, aperfeiçoado com uso de e-mails e professores para acompanhamento do aluno. Além do Curso de Língua Portuguesa, que foi ampliado e disponibilizado em várias edições com inserção de novos recursos e assuntos/ciclos, foram oferecidos outros cursos na área jurídica, como hermenêutica jurídica, elaboração de ementas, biopirataria, indexação de arquivos e outros. Para 2008/2009 está prevista a realização de Pós-Graduação lato sensu na área de treinamento e desenvolvimento – T&D, destinada a todos os servidores de RH e das Escolas de Magistratura da Justiça Federal, em convênio com a Universidade de Brasília.

Vale ressaltar que, desde o início, o CJF usou programas/sistemas de própria autoria e desenvolvido por servidores da área de informática do Conselho e que foram passando por vários ajustes chegando-se, a partir de 2002, ao desenvolvimento da plataforma chamada SCE – Sistema de Controle de Eventos - que vem passando por constantes avaliações/aperfeiçoamentos. Atualmente, além de plataforma própria, para desenvolver programas educacionais na modalidade a distância, o CJF conta com uma equipe interna que, mesmo não sendo destinada especificamente para a EaD, por atender todos os eventos educacionais, é formada por servidores da área da informática, instrutores (internos e externos), monitores (estagiários estudantes de Pedagogia, das áreas de Comunicação e Tecnologia). Além disso, toda coordenação, execução, avaliação e gestão dos projetos educacionais são exercidas por servidores do CJF envolvidos com a área programas educacionais que, por sua vez, são vinculados à missão/visão estratégica do CJF.

É importante mencionar, também, que os cursos oferecidos pelo CJF são destinados a toda a Justiça Federal; mas, também, podem ser acessíveis ao público em geral, em caso de vagas. Antes os cursos eram estendidos ao público em geral, mas devido a grande demanda (ex.: o de português que inicialmente estava previsto para 200 pessoas teve 1200 inscritas), a oferta dos cursos ficou restrita aos servidores da Justiça Federal. Além disso, há uma proposta de implantação de pólos educacionais nas seccionais de toda Justiça Federal com a disponibilização da plataforma de EaD do CJF (SCE) para que tais pólos possam desenvolver/gerir os próprios cursos.

Na seção seguinte, prossegue-se com o detalhamento dos demais procedimentos metodológicos para a concretização deste estudo.

### 3.2 TIPOS DE PESQUISAS

Nesta parte serão apresentados os procedimentos de escolha do tipo de pesquisa, dos sujeitos/amostra, com a caracterização, dos instrumentos e procedimentos para coleta e análise dos dados.

Como foram realizadas três pesquisas, duas de cunho qualitativo e uma mais quantitativa, visando a clareza na descrição de tais procedimentos, optou-se por fazer, inicialmente, uma explanação geral dos procedimentos da pesquisa, conforme tabela abaixo:

	<b>PRIMEIRA FASE</b> <b>QUALITATIVA</b>		<b>SEGUNDA FASE</b> <b>QUANTITATIVA</b>
<b>CAMPO DE PESQUISA</b>	<b>STJ</b>	<b>CJF</b>	<b>STJ</b>
<b>SUJEITOS/AMOSTRA</b>	<b>02 pessoas</b> (Servidoras “X e Y”)	<b>01 pessoa</b> (Servidora “W”)	<b>12 servidores</b> (Coordenadores “A” ao “M”)
<b>CARACTERIZAÇÃO</b>	Servidoras mais envolvidas com o processo de implantação da EaD.	Servidora mais envolvida com a realização da EaD.	Servidores ocupantes de cargos de Coordenadores.
<b>INSTRUMENTOS</b>	Entrevistas com questões estruturadas	Entrevistas com roteiro semi-estruturado	Questionários com questões fechadas e com possibilidades de comentários.
<b>PROCEDIMENTOS DE COLETA</b>	E-mail funcional.	Pessoalmente – no local de trabalho.	E-mail funcional
<b>PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE</b>	Análise qualitativa - transcrição dos dados coletados	Análise qualitativa - transcrição dos dados coletados	Análise mais quantitativa – transcrição em tabelas e construção de gráficos.

Com a **pesquisa qualitativa** o objetivo era investigar, de forma profunda, a opinião e percepção de um dado público com relação ao processo de idealização e implantação da EaD como um projeto vinculado à educação continuada. Os resultados não são baseados em dados numéricos, mas em depoimentos e informações dos pesquisados. Ao aplicar a **pesquisa quantitativa**, o propósito era uma análise mais numérica, usando instrumentos específicos, capazes de estabelecer relações e causas ao se pesquisar a visão e receptividade de certa amostra de servidores sobre a possibilidade de implantação da EaD no Tribunal.

Logo após abordagem sobre a escolha do tipo de pesquisa, as informações presentes na tabela acima serão descritas de forma detalhada, de acordo com cada fase da pesquisa (qualitativa e quantitativa).

### 3.2.1 A Escolha do Tipo de Pesquisa

A referida pesquisa foi planejada com a intenção de assegurar a participação das pessoas envolvidas com o processo de implantação da EaD no STJ. Para isso, partiu-se de levantamento de dados, junto aos sujeitos pesquisados, a fim de verificar: *Que tipos de barreiras e desafios vem impossibilitando a implantação de um Programa de EaD no STJ, uma vez que há neste órgão Recursos Humanos, Tecnológicos e espaços disponíveis?*

Fernandes (2004, p.218), ao falar dos tipos de pesquisas, expõe como uma das características da pesquisa exploratória o fato dela proporcionar uma sondagem do fenômeno a ser pesquisado para, posteriormente, o pesquisador proceder na escolha dos meios e/ou outros tipos de pesquisas adequados para prosseguir o trabalho. Partindo dessa concepção, no primeiro momento, este estudo foi pautado, em observações do cenário a ser pesquisado e em conversas informais; depois, prosseguiu-se para as pesquisas documentais e bibliográficas. Nesse contexto, concorda-se com Lakatos & Marconi (1995) que, "[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras" (p. 43). Num segundo momento, foi necessário contrastar as observações informais, o referencial teórico construído e a realidade institucional a ser investigada. Para isso, realizou-se pesquisas empíricas exploratórias, descritivas e explicativas, por meio de entrevistas e aplicação de questionários com dados de cunho quantitativos e qualitativos, contendo questões fechadas e abertas (APÊNDICES "B" e "C", "D" e "E").

Optou-se pela utilização de tais procedimentos por considerá-los mais apropriados e, também, por concordar com Castro (2006) ao dizer que, geralmente, por mais que em uma pesquisa prevaleça determinado método e/ou meios, ela não pode ser classificada como sendo puramente de uma ou de outra forma; pois, como comenta este autor, nenhuma pesquisa é puramente descritiva, com um completo grau de imparcialidade, sem juízos de valor, sem posicionamentos políticos já que a escolha do tema, dos dados, a forma de abordagens já é uma prova disso, do envolvimento do autor. Também, não é possível dizer que uma pesquisa é, apenas, explicativa, visto que

*“toda ciência é, antes de tudo, a descrição de uma realidade.”* Em alguns momentos da investigação optou-se pela pesquisa participante, com a participação da pesquisadora no campo, entretanto, optou-se por focar na pesquisa de campo de observação e interpretação das percepções dos participantes por meio das entrevistas, compartilhando da seguinte idéia de Bastos e Keller (1992):

A pesquisa de campo visa suprimir dúvidas, ou obter informações e conhecimentos a respeito de problemas para as quais se procura resposta ou a busca de confirmação para hipóteses levantadas e, finalmente, a descoberta de relações entre fenômenos ou os próprios fatos novos e suas respectivas explicações (BASTOS E KELLER, p. 55).

Com base no que foi abordando anteriormente, planejou-se a realização de duas pesquisas de campo: a primeira, de cunho mais qualitativo, com a aplicação de entrevistas (com questões estruturadas e semi-estruturadas) e a segunda, mais quantitativa, com aplicação de questionários. Denzin e Lincoln (1994, apud Material da Disciplina Métodos e Técnicas de Pesquisa em EaD) diferenciam a pesquisa qualitativa – *“busca respostas para perguntas que destacam o modo como a experiência social é criada e como se atribui significado a essa experiência”* - da pesquisa quantitativa – *“ênfata a mensuração e a análise de relações causais entre variáveis”*. Maiores comentários sobre tais procedimentos serão tecidos nos itens seguintes sobre os instrumentos da pesquisa.

Para uma melhor organização estrutural do trabalho, considerou-se mais apropriado descrever os procedimentos de escolhas e caracterização dos sujeitos e da amostra, o tipo de instrumento e técnicas utilizadas para coletar e analisar os dados a partir da seguinte divisão: Pesquisa Qualitativa – primeira fase; e, Pesquisa Quantitativa – segunda fase.

### 3.2.2 PESQUISA QUALITATIVA – PRIMEIRA FASE

#### **A escolha dos sujeitos da pesquisa:**

A **primeira fase, de cunho** qualitativo, realizada por meio de entrevistas, cujo objetivo foi compreender o processo de idealização/implantação da EaD em órgãos públicos, como o STJ e o CJP. Foram concretizadas com três servidoras: duas do STJ e uma do CJP. As três pessoas envolvidas nesta primeira fase da pesquisa foram selecionadas por serem consideradas as que teriam algum poder de decisão e as que estariam mais inteiradas com tal processo em tais órgãos. Esta primeira fase levantou questionamentos acerca do processo de implantação da EaD no STJ e apontou a direção para a construção do questionário quantitativo.

Diante do exposto anteriormente, no caso do **STJ**, as duas entrevistadas, que serão identificadas como Servidora “X” e Servidora “Y”, selecionadas, consideradas mais engajadas, atualmente, com o processo de implantação da EaD nesse órgão foram: uma lotada na Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas – CODP, que vem atuando no processo de implantação da EaD com a colaboração em projetos pilotos para a implantação da EaD no STJ. Também, atua na argumentação da necessidade de implantar essa metodologia no Tribunal, associada à Educação Corporativa, Servidora “X”. A segunda servidora, lotada na Secretaria de Gestão de Pessoas, desempenha ações de gerenciamento da área de Educação Corporativa como um todo - o que envolve também a educação a distância como mais um projeto vinculado à EC -, será chamada de Servidora “Y”.

No **âmbito do CJP**, a entrevista foi realizada com, apenas, uma servidora que ocupa o cargo de Chefe da Seção de Programas Educacionais a Distância. A escolha de entrevista-la se deve ao fato de ser uma das pessoas responsáveis por ações vinculadas à EaD e que acompanhou o processo de implantação de tal modalidade educacional no órgão desde o início.

#### **Escolha dos instrumentos das pesquisas:**

Inicialmente, foi feito um levantamento de documentos a respeito da implantação da Educação a Distância no âmbito do STJ e do CJP; posteriormente, procedeu-se com pesquisa de campo fazendo entrevistas com roteiros estruturados e semi-estruturados.

Em relação à utilização das entrevistas como instrumento de pesquisa, a escolha foi feita por compartilhar-se das concepções de Gaskell (2002, p.68 apud Disciplina Métodos e Técnicas de Pesquisa em EaD CEAD/UnB, 2006-2007), presente no material de apoio referente à disciplina Métodos e Técnicas de Pesquisa em EaD - Unidade III, para quem tal instrumento é capaz de “explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão”. A partir de algumas abordagens desse autor, e da prática, percebe-se que, ao empregarmos as técnicas de entrevista aberta e semi-estruturada, temos como vantagens a elasticidade quanto à duração da entrevista - permitindo uma explanação mais profunda sobre determinados assuntos - maior interação entre os entrevistados e o entrevistador, favorecendo respostas espontâneas e, também, possibilita que o entrevistador entre em assuntos mais delicados. O clima de espontaneidade e a maior liberdade, entre entrevistador e entrevistado, puderam contribuir para o surgimento de questões inesperadas, que poderão ser de grande utilidade para a pesquisa.

Nessa modalidade de pesquisas, **no âmbito do STJ**, as entrevistas foram elaboradas com 10 (dez) estruturadas e fechadas. Com a servidora do **CJF**, foi utilizada entrevista com roteiro semi-estruturado a partir de 05 (cinco) questões (APÊNDICES “B” e “D”).

As entrevistadas, de forma geral, foram informadas sobre o objetivo e importância da pesquisa, a garantia de sigilo quanto à identificação do nome, se optassem pelo anonimato. Procurou-se fazer perguntas claras e diretas, coerentes com o problema da pesquisa, como bem sugere Gaskell (2003, apud Disciplina Métodos e Técnicas de Pesquisa em EaD CEAD/UnB, 2006-2007) ao abordar sobre os instrumentos de pesquisa.

## **Procedimentos para coleta e análise dos dados**

### **A Coleta dos dados:**

Na concepção de Castro (2006, p. 183), a coleta deve ser planejada com alguns cuidados nos registros e arquivamentos dos dados coletados, de forma a facilitar e garantir uma boa apuração dos resultados. Pois, como diz este estudioso, *“Uma anotação aparentemente clara hoje pode tornar-se indecifrável amanhã, quando já nos esquecemos do que querem dizer as diferentes parcelas incluídas em um cálculo ou qual das opções possíveis foi finalmente utilizada.”* Seguindo a recomendação do

estudioso procurou-se fazer uma coleta de dados de forma parcimoniosa, de acordo com cada modalidade de pesquisa, relatando e transcrevendo cada procedimento da pesquisa.

Esta **primeira fase** da pesquisa, foi concretizada por meio de três entrevistas (APÊNDICES: “B” e “D”): duas com questões estruturadas, encaminhadas e respondidas via e-mail e que tiveram como participantes duas servidoras do STJ; e, uma entrevista planejada com roteiro semi-estruturado, com a participação de uma servidora que trabalha na Coordenação da Secretaria de Ensino do CJF, foi previamente agendada e ocorreu em 16/01/07, das 15h às 16h e na sala de trabalho da entrevistada, que foi informada, antecipadamente, do objetivo da entrevista e das perguntas.

Nessa fase da pesquisa, algumas das informações foram coletadas pessoalmente, de forma individual, na Seção onde a entrevistada trabalhava (**servidora do CJF**). No caso das entrevistas com **servidoras do STJ**, os dados foram coletados por e-mail funcional.

### **A análise dos dados:**

Castro (2006, p. 183) nos alerta sobre a importância da análise dos dados para boa qualidade de uma pesquisa. Pois, para ele, um exame falho nos dados coletados pode resultar no fracasso da pesquisa. Ele considera esta questão o “núcleo central da pesquisa” e, como tal, é de vital importância a escolha das melhores estratégias de análises e ferramentas no momento do planejamento da pesquisa.

No caso das **pesquisas qualitativas**, a técnica escolhida foi a de análise qualitativa, por considerá-la mais adequada para o tipo de pesquisa realizado, visto possibilitar a sistematização objetiva dos dados analisados, facilitando o melhor entendimento das respostas e possibilitando inferências a partir das informações disponibilizadas.

Procedeu-se com a transcrição das respostas das entrevistas da seguinte forma: com as **servidoras do STJ**, as questões estruturadas foram transcritas de forma literal, em tabelas para melhor visualização e comparação/análise das respostas; e, com **servidora do CJF**, as questões semi-estruturadas foram transcritas de forma comentada, com posterior encaminhamento das respostas para a entrevistada a fim de que ela comparasse e confirmasse ou complementasse as informações passadas e registradas na pesquisa.

### 3.2.3 PESQUISA QUANTITATIVA - SEGUNDA FASE

#### **A escolha dos sujeitos da pesquisa:**

Esta fase da pesquisa, de cunho mais quantitativo, foi realizada com servidores do STJ que ocupavam cargos de Coordenadores. Tal pesquisa foi planejada com a intenção de investigar qual a percepção de alguns servidores que integram o STJ em relação à aceitação da modalidade de educação a distância que se pretende adotar nessa instituição. Ela foi concretizada com uma amostra de 12 (doze) servidores que desempenham cargos de Coordenadores – o que representa 22,6% de um universo de 53 (cinquenta e três) Coordenadores, na época da pesquisa – e que são vinculados às Secretarias do Tribunal.

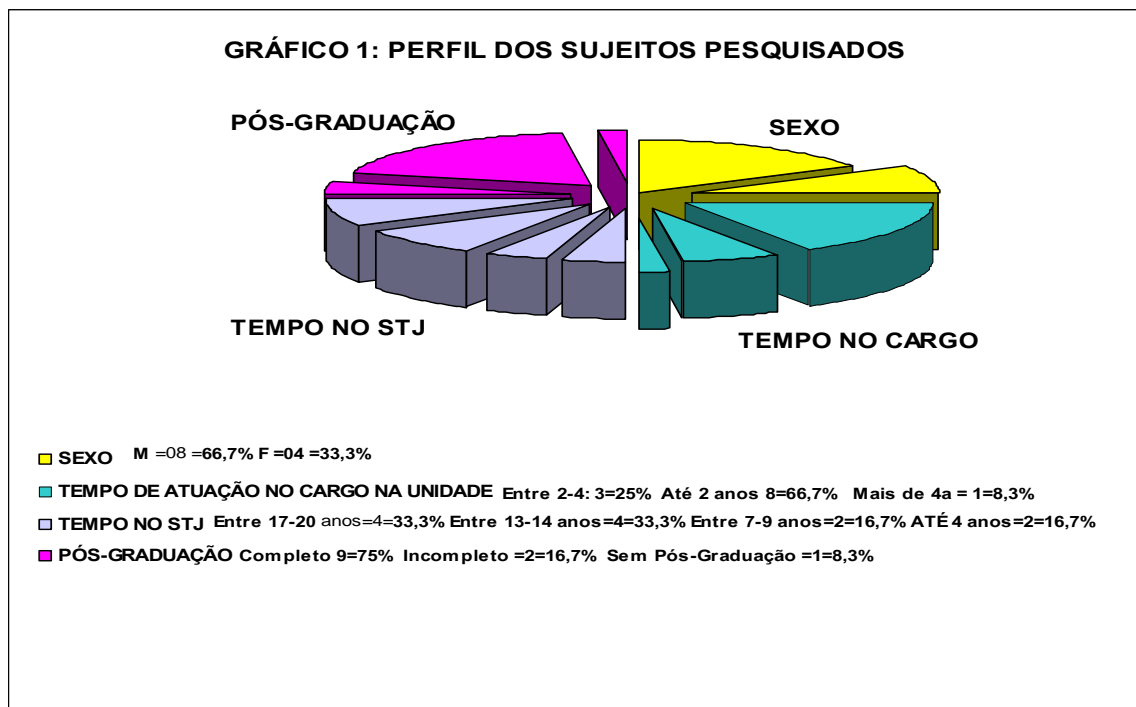
Os sujeitos da pesquisa quantitativa escolhidos, dentre outras opções, foram servidores que ocupam cargos de Coordenadores(as), tendo em vista que, hierarquicamente, eles têm condições de deliberar sobre questões relativas a outros servidores das próprias Coordenadorias e das Seções a essas subordinadas. Assim, ao fazer a escolha por tais servidores, levou-se em consideração o fato de tais servidores representam uma ampla visão sobre questões que envolvem necessidades instrucionais em relação à implantação da EaD no Tribunal, estendendo-se isso a toda a equipe que tais sujeitos coordenam. Também vale mencionar que a escolha por tais servidores foi feita considerando a possibilidade de ser trabalhar com uma amostra significativa e que tornaria a pesquisa executável.

Acredita-se que a percepção de tais servidores sobre a EaD, pode auxiliar o trabalho dos membros envolvidos diretamente no processo de implantação da EAD no STJ, servindo como suporte para compreender alguns fatores correlatos ao processo de implantação da EAD no órgão como, por exemplo, as possíveis barreiras e dificuldades.

Quanto à caracterização dos sujeitos pesquisados: de um total de 12 (doze) sujeitos pesquisados, cinco autorizaram a divulgação do nome. Mas, mesmo assim, optou-se por não mencionar os nomes e identificá-los nas citações através de letras (de “A” até “M”). A maioria (08) dos sujeitos que participaram da pesquisa é do sexo masculino e está até 02 (dois) anos no cargo. Há 04 (quatro) servidores que estão entre 13 - 14 e, também, entre 17 – 20 anos no STJ. 09 (nove) dos Coordenadores possuem Cursos de Pós-graduação completo, 02 (dois) deles têm Pós-graduação incompleta e, apenas, um não possui.



O perfil dos sujeitos da pesquisa pode ser melhor visualizado no gráfico abaixo.



### **Escolha dos instrumentos das pesquisas:**

Nesta **segunda fase** da pesquisa, quantitativa, utilizou-se questionários (APÊNDICE “C”) com questões fechadas e, a maioria, de múltiplas escolhas, mas com possibilidade de inserção de comentários.

### **Procedimentos para coleta e análise dos dados**

#### **A Coleta dos dados:**

Os dados foram coletados por meio de questionários, aplicados por correio eletrônico funcional - por se considerar que o envio e o retorno seriam mais rápido e prático - e, em alguns casos, foram estabelecidos contatos por telefones para tirar dúvidas sobre certas respostas incompletas.

Os questionários foram encaminhados para 47 (quarenta e sete) servidores, dentre os 53 (cinquenta e três) que, na época, ocupava cargos de coordenadores. Optou-se por não enviar para todos os Coordenadores por não haver necessidade de uma amostra muito grande; mas, levando em consideração o recesso de final de ano, em que muitos servidores saem de férias, procurou-se enviar para uma quantidade considerável de pessoas, para que o retorno fosse representativo. Na seleção, procurou-se manter um

equilíbrio na escolha das áreas que os sujeitos trabalhavam para que, tanto a área fim (judiciária) como a meio (administrativa) fosse alcançada uma boa representatividade.

Com a intenção de garantir uma maior participação dos sujeitos pesquisados e, considerando, a escassez de tempo, os questionários foram enviados por correio eletrônico (funcional), em 11/12/2007. Do total dos questionários encaminhados, foram devolvidos 12 (doze), sendo que 05 (cinco) deles foram recolhidos até 19/12/07 e o restante até 23/01/08. O questionário foi elaborado com 11 (onze) questões e foi assim estruturado: I – Identificação; II – Formação e Atuação Profissional; III – Utilização de Recursos Tecnológicos; IV – Experiências e Conhecimentos em Relação à Educação a Distância (EaD); e, V – Percepção sobre a Implantação da Educação a Distância (EaD) no Superior Tribunal de Justiça (STJ).

### **A análise dos dados:**

Partindo da concepção de Castro (2006, p. 183) sobre a importância da análise dos dados para boa qualidade de uma pesquisa, foi considerada como melhor estratégia de análises e ferramenta a utilização da transcrição dos questionários em tabelas feitas no programa Excel, de forma a facilitar a apuração dos resultados. Vários foram os aspectos observados durante a análise dos resultados apurados e que foram apresentados em gráficos elaborados no Excel, visando maiores esclarecimentos das informações coletadas, indicando-se as quantidades e os percentuais das respostas dos sujeitos pesquisados, sintetizando os resultados e destacando as descobertas consideradas mais relevantes no estudo, observando-se os aspectos considerados mais relevantes para o tema pesquisado.

Optou-se pela utilização destes procedimentos por considerá-los mais apropriados ao tipo da pesquisa realizada e, também, por entender que eles ofereceram maior riqueza na análise do fenômeno pesquisado.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir são feitas dois tipos de análises: primeiramente, a partir dos dados coletados por meio da **pesquisa qualitativa** (entrevistas) com duas servidoras do STJ e uma do CJF; e, posteriormente, a análise é baseada na **pesquisa quantitativa**, feita com uma amostra de 12 servidores que ocupavam cargos de Coordenadores no STJ.

### 4.1 Pesquisas Qualitativas – análise das entrevistas

#### **Análise das entrevistas com as duas servidoras do STJ:**

Com o objetivo de analisar a possibilidade de implantação da EaD no STJ, é que foram realizadas entrevistas com duas pessoas diretamente ligadas ao processo de implantação da EaD naquele órgão. As questões abordadas nas entrevistas (APÊNDICE “B”) foram em torno de aspectos relacionado aos conhecimentos e às atitudes consideradas fundamentais à implantação de um programa de EaD, traçados a partir dos seguintes **aspectos**: conceito formado em relação à EaD; percepção em relação às mudanças sociais e influências dessas nas novas formas de treinar e desenvolver pessoas; o modelo de EaD considerado mais apropriado para educar/treinar/desenvolver os servidores do STJ; estimativa orçamentária para a implantação do programa de Educação Corporativa com a utilização da EaD; principais barreiras (dificuldades, obstáculos) enfrentadas no planejamento/implantação da EaD; ações/iniciativas voltadas à implementação de programas de EaD no Tribunal; levantamento das experiências/necessidades dos servidores em relação a EaD; investimentos em parcerias; e, a viabilidade de um Programa de EaD para treinamento/desenvolvimento os servidores do Tribunal.

Foi verificado que a **percepção das servidoras entrevistadas sobre o conceito da EaD** é condizente com o papel atual dessa modalidade educacional. Isso pode ser verificado a partir da fala de uma das entrevistas: *Acredito ser uma alternativa para o desenvolvimento das pessoas, com muitos benefícios: respeita o ritmo do aluno, está disponível a qualquer hora e lugar, permite a capacitação de um número maior de pessoas, etc* (Servidora “X” - STJ). É possível associarmos tal conceito ao descrito por Maria José Rubio (2002) que, partindo de uma visão mais globalizada, entende que a EaD pode ser entendida como uma forma de ampliação do acesso a educação de forma a propiciar aos alunos uma atuação com mais liberdade, sem limitações de tempo/espço, com oportunidades de aprendizagens/formação de maneira flexível. (LABEÉ 2005, p.49).

Também, considera-se interessante fazer um link da fala, descrita anteriormente, com a visão de que a EaD é uma modalidade de educação em que

...alunos e professores estão em locais diferentes durante todo ou grande parte do tempo em que aprendem e ensinam. Estando em locais distintos, eles dependem de algum tipo de tecnologia para transmitir informações e lhes proporcionar um meio de interagir. (Moore e Kearsley 2007, p.01)

Considera-se importante o link entre a fala da entrevista e o conceito de EaD citado por Moore e Kearsley, porque, como abordam tais autores, este é um conceito simples, mas que traz consigo a visão de que as técnicas e uso das tecnologias empregadas na EaD são diferentes das utilizadas no ensino presencial e isso requer um planejamento diferenciado, investimentos em recursos humanos financeiros e tecnológicos. É fundamental que as pessoas envolvidas com a implantação de programas educacionais desse tipo estejam cientes disso e das mudanças/ações necessárias para concretizá-la.

Em relação às **mudanças sociais e influências dessas nas novas formas de treinar e desenvolver pessoas**, é possível inferirmos - a partir abordagens de Mariotti (1999), Vargas (2002), e de observações do dia-a-dia - que as grandes e rápidas mudanças fazem com que muitas instituições, cada vez mais, invistam em novas metodologias educacionais para desenvolver seus recursos humanos, de forma a garantir, também, o desenvolvimento e sobrevivência organizacional/institucional. No STJ, isso não é diferente, como aborda uma das entrevistadas,

**A relação entre mudanças sociais e as formas de treinar pessoas reside na volatilidade do conhecimento, que gera a necessidade permanente de capacitação, sem perder de vista as especificidades de cada setor e de cada trajetória profissional. No STJ, o volume de trabalho na atividade fim, dificulta a saída de pessoas de seu posto de trabalho para se capacitar, o que demonstra a necessidade de implantação da EAD** (Servidora “Y” - STJ)

Pelo teor das respostas das entrevistas e material pesquisado, o STJ tem consciência da importância da implantação da EaD vem, mesmo que a tímidos passos, se moldando às novas necessidades de mudanças sociais/culturais, como podemos perceber com a implantação do projeto de Educação Corporativa, que tem como uma das metas a implantação da EaD. Como afirma Marisa Eboli (apud BAYMA 2005, P.92), este tipo de educação pode ser considerada uma inovação nas áreas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Ao que tudo indica, tal concepção é também compartilhada pelo STJ,

(...)A principal estratégia é a educação corporativa, que tira o foco do treinamento para a tarefa, para colocar o foco na educação das pessoas de modo a garantir o cumprimento da missão do STJ. Isso significa que nenhum servidor pode executar uma tarefa de forma isolada sem perceber a contribuição do resultado do seu trabalho para o objetivo final da Instituição. Além disso, a educação corporativa inclui como escopo dos processos educacionais os clientes, fornecedores e a comunidade, sempre buscando garantir melhor qualidade dos serviços prestados. Essa estratégia também somente poderá ser viabilizada com a estruturação da EAD (Servidora “Y” - STJ).

De acordo com o contexto atual do STJ, o **modelo de Educação a Distância** considerado pelas entrevistadas como o que poderia ser o mais apropriado para educar/treinar/desenvolver pessoas seria o híbrido; porém, foi observado pelas entrevistadas que tal escolha dependeria de uma melhor análise, de acordo com o assunto a ser abordado no curso. E, ao verificar-se as **ações/iniciativas voltadas à implementação de programas de EaD** no Tribunal, com base nas informações das entrevistadas, houve uma **estimativa orçamentária** para a implantação de um curso *online*, associado ao Programa de Educação Corporativa, como um iniciativa de implantação da EaD a partir de um curso piloto, *cotado por, aproximadamente, R\$ 40.000,00 além de outras iniciativas, ainda sem previsão de custo* (Servidora “X” - STJ).

Em relação às **principais barreiras** (dificuldades, obstáculos) enfrentadas no planejamento/implantação da EaD no STJ, o que se pode verificar de diferente em relação às informações coletadas em conversas informais e as entrevistas formais, talvez pelo fato de não haver maiores detalhes nas respostas das entrevistadas, é em relação à existência de obstáculos, também, ligados às questões políticas-administrativas - como a constante relotação (por mudanças/criações de Seções) que não foram mencionados. Já as barreiras como, a falta de equipe especializada, de apoio tecnológico e vinculadas a questões administrativas/financeiras foram identificadas tanto nas conversas informais como nas entrevistas formais, o que é possível verificar nas falas das entrevistadas que, ao serem inquiridas sobre as principais dificuldades enfrentadas no planejamento/implantação da EaD, responderam:

Nosso maior entrave é a dificuldade de contratação de serviços especializados para o desenvolvimento dos cursos. Não encontramos, ainda, uma estratégia bem sucedida. Tínhamos também a dificuldade de não possuir um sistema de acompanhamento dos eventos a distância, no entanto, isto está sendo resolvido agora com a aquisição do software EFIX para desenvolvimento de competências, que possui um LMS. (Servidora “X” - STJ)

Neste único projeto piloto a dificuldade tem sido o processo de contratação que deve ser feito por meio de licitação, e tem gerado alguns

**questionamentos pela área de administração e finanças. (Servidora “Y” - STJ)**

Pelas conversas formais e informais, pode-se arriscar dizer que, possivelmente, a falta de **parceria**, também, poderia ser indicada como uma barreira à implantação da EaD no STJ. Acredita-se que o investimento em ações/iniciativas voltadas à implementação de programas de EaD a partir de parcerias, internas e externas, seriam uma opção bem sucedida. Pois, como explicita VARGAS (2004), entre outros fatores, a falta de visão compartilhada sobre educação e treinamento a distância, de um planejamento estratégico, de envolvimento de pessoas-chaves dentro da instituição, que apoiem a ideia, pode ser entendido como uma barreira na implantação da EaD. Nesse sentido, a falta de parcerias pode ser vista como um empecilho. Ao serem questionadas quanto tal assunto, as entrevistadas disseram que

**Foram feitos alguns contatos e solicitação de propostas a algumas empresas deste ramo** (Servidora “X”)

**Foram contatadas algumas empresas que atuam no setor a fim de conhecer a tecnologia disponível e as formas de desenvolvimento dos treinamentos. No cotidiano, a CDEP, unidade encarregada de desenvolver o projeto não teve condições de priorizá-lo, em virtude da alta demanda por ações de capacitação, a implantação da educação corporativa e a mudança do modelo de gestão de pessoas, com a implantação da Gestão de Pessoas por Competências** (Servidora “Y”)

Ao serem abordadas sobre o **levantamento das experiências/necessidades** dos servidores em relação a EaD, as participantes das entrevistas responderam que

**Há uns anos atrás, contratamos cursos sobre os aplicativos mais usuais em informática (excel, word, power-point e access) na modalidade à distância, depois foi feita uma avaliação com os servidores participantes, mas não sei tecer maiores comentários a esse respeito.** (Servidora “X”)

**Não foi feita pesquisa nesse sentido, entretanto como a Wal mencionou no seu questionário, a CDEP fez uma experiência com a oferta de um grande número de treinamento à distância na área de tecnologia e isso teve boa aceitação por parte dos servidores.** (Servidora “Y”)

A intenção da entrevistadora, com o questionamento anterior, era verificar se foi realizada alguma pesquisa com servidores do Tribunal a fim de verificar a experiência e/ou aceitação deles em relação à realização da educação a distância. Ainda com tal propósito, a pesquisa foi realizada neste estudo e será analisada na seção seguinte.

Por fim, as entrevistas foram questionadas sobre a viabilidade de um Programa de EaD para treinamento/desenvolvimento os servidores do Tribunal. Nesse sentido, foi confirmado que

**O contexto do Tribunal favorece a implantação da EaD. Todos possuem uma estação de trabalho individualizada, algumas pessoas, principalmente Assessores de Ministros, não dispõem de tempo para participar de eventos presenciais, mas precisam ser capacitados, etc.** (Servidora “X”)

**É inteiramente viável. O parque tecnológico do STJ é um dos mais modernos, a CDEP está adquirindo software para a área que contempla a EAD e o nível de escolaridade dos servidores do STJ, bem como o nível de interação com a tecnologia são variáveis que favorecem a implantação.** Servidora “Y”)

Considera-se oportuno mencionar aqui que, utilizando-se dos estudos de Schreiber (1998), há quatro Estágios de Capacitação tecnológica na Implementação da EaD em uma Instituição/Organização, a saber: Estágio 1 (Cursos a distância isolados e esporádicos); Estágio 2 (Cursos a distância mais experientes); Estágio 3 (Estabelecimento de políticas organizacionais para a EaD); e Estágio 4 (Institucionalização da EaD na organização). Partindo das informações coletadas nas entrevistas e, de acordo com as classificações anteriores, pode-se perceber que, atualmente, a EaD na atual política de RH do STJ caminha para o estágio 1. Pois, há pouco tempo, iniciou-se os procedimentos necessários para implantação de um curso piloto, como afirma uma das entrevistadas,

**Foi feita uma estimativa de custo, para a contratação de empresa que colocasse em meio eletrônico apenas um treinamento, no caso o Curso de Pesquisa de Jurisprudência, de modo a trazer algum conhecimento e segurança para a equipe poder pensar no projeto de implantação. Não houve ainda a implantação do projeto de EAD** (Servidora “Y”)

Assim, no que se refere à implantação da EaD no STJ, as mudanças, ainda, vêm ocorrendo de forma tímida. Percebe-se que as ações, nesse sentido, estão carentes de maior participação/envolvimento de muitos dos servidores vinculados à Educação Corporativa e de outros, cujas competências/habilidades poderiam ser de grande utilidade na implementação de tal modalidade educacional relacionada à EC. Pois, como menciona uma das entrevistadas,

**(..) a CDEP, unidade encarregada de desenvolver o projeto não teve condições de priorizá-lo, em virtude da alta demanda por ações de capacitação, a implantação da educação corporativa e a mudança do modelo de gestão de pessoas, com a implantação da Gestão de Pessoas por Competências.** (Servidora “Y”)

Porém, compreende-se que, se for visualizada uma possibilidade de parceria entre a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas do STJ e o Conselho de Justiça Federal (CJF), órgão subordinado a este Tribunal e que encontra-se instalado no espaço físico do Tribunal, a implantação da EaD no STJ pode atingir um nível mais avançado, tendo a possibilidade de ser alavancado para o estágio 3, tendo em vista que o CJF já possui uma estrutura de EaD em um nível mais avançado. Isso foi observando ao entrevistar uma servidora do CJF segundo a qual, se for do interesse do STJ,

**A parceria é possível e poderia ser a partir do projeto que o CJF já tem de implantação de Pólos de Educação a Distância – o STJ poderia usar, temporariamente, a plataforma do CJF para desenvolver os próprios cursos até desenvolver uma plataforma própria e, também, poderia procurar o CJF para trocar experiências.**(Servidora “W”)

Cabe mencionar que, de forma geral, foi possível verificar, a partir das transcrições das entrevistas realizadas no âmbito do STJ, que muitas das respostas das entrevistadas são complementares – o que dispensou, em certos momentos, as transcrições das duas falas – e, também, coerentes com muitas das informações coletadas em entrevistas informais e nos documentos pesquisados.

#### **Análise da entrevista com uma servidora do CJF:**

Com a intenção de acrescentar outras informações sobre a EaD no CJF, como as dificuldades/barreiras encontradas na implantação, parcerias realizadas e, também, verificar a possibilidade de parceria com o STJ, é que fez-se uma entrevista com a servidora do Conselho mais inteirada com a implantação de tal modalidade educacional, Servidora “W”. A referida entrevista foi descrita, a seguir, utilizando-se a técnica da narração por ser considerada a mais apropriada ao tipo de coleta. Alguns dos dados coletado nessa entrevista já foram mencionados na parte da contextualização da EaD no STJ/CJF e, por isso, não serão mencionado aqui.

No processo de implantação da EaD, o CJF enfrentou e, ainda, vem enfrentando algumas barreiras. Inicialmente, segundo a Servidora “W”., as maiores dificuldades a serem superadas foram: a cultura interna/externa em relação à EaD, pois, como disse a entrevistada, *existiam dúvidas quanto a eficácia do modelo educacional*. Além desses existiam outras barreiras como: problemas de estrutura física e tecnológica – *não tínhamos servidor/programa/plataforma para desenvolver os cursos e o espaço físico*



*era inadequado*; e, a falta de experiência da equipe – a entrevistada contou que *não se sabia como proceder de forma geral*, pois não se tinha conhecimento teórico e experiências em relação à EaD. Segundo ela, *atualmente já se tem mais consistências de práticas e conhecimentos teóricos neste aspecto*.

Alguns problemas relativos às dificuldades tecnológicas, como a falta de plataforma, foram resolvidos. Para isso, optou-se pelo desenvolvimento de uma plataforma própria, o SCE – Sistema de Controle de Eventos – que vem passando por constantes avaliações/aperfeiçoamentos. Na percepção da entrevistada, alguns problemas iniciais, aliados a outras questões, tais como a falta de uma sede, problemas de estrutura e de falta de pessoas (RH), carência de equipe exclusiva, ainda, persistem e vêm dificultando, de forma significativa, o bom andamento da EaD no órgão, como é possível verificar nas transcrições abaixo

**A falta de uma sede - o problema estrutura físico-tecnológica continua – a instabilidade do órgão por questões políticas, o que levou à potencialização de algumas das barreiras iniciais (estrutura físico-tecnológica) e acarreta a quebra do ritmo de trabalho da área.**

**A falta de pessoas (RH) - para montar a equipe exclusiva para a EaD – as pessoas envolvidas com a EaD, geralmente são as mesmas envolvidas com os eventos de Educação de forma geral, o que acaba sobrecarregando as pessoas e gerando uma falta de foco na EaD. Há necessidade de equipe tecnológica para a EaD – o pessoal da informática do CJF já atende a uma demanda grande do órgão e não tem condições de atender as necessidades exclusivas da EaD. (Servidora “W”)**

É possível identificar algumas das barreiras mencionadas anteriormente nas descrições de uma pesquisa sobre as dificuldades encontradas na implantação da EaD, nos contextos acadêmico e corporativo, realizada por Berge, Muilenburg e Haneghan (2002) (apud VARGAS, 2004), dentre as quais destacou-se: Estrutura Administrativa – A falta de credibilidade na educação e treinamento a distância; Mudança Organizacional – as resistências das organizações em relação às mudanças; Experiência Técnica, Suporte e Infra-estrutura – falta de conhecimento e habilidade dos instrutores para desenhar e ensinar cursos a distância.

De acordo com informações da Sra. Deyst, apesar dos problemas descritos anteriormente, na realização da EaD, CJF conta com uma equipe interna que, mesmo não sendo destinada especificamente para tal modalidade educacional, por atender todos os eventos educacionais, é formada por servidores da área da informática, instrutores (internos e externos), monitores (estagiários estudantes de Pedagogia, das áreas de

Comunicação e Tecnologia). E, também, foi observado pela entrevistada que as dificuldades relacionadas à cultura interna/externa quanto à EaD, atualmente, vem tendo uma aceitação maior e ganhando mais espaço e credibilidade, tanto por parte dos servidores envolvidos com a implantação como do público-alvo de tal modalidade educativa.

O CJF preza pelo sistema de parcerias, pelo investindo na troca de experiências com outros órgãos - o que se considera importante por funcionar como uma forma de aperfeiçoamento e compartilhamento de conhecimentos. Segundo a Sra. Deyst, atualmente, há a possibilidade de um sistema de parceria com o SERPRO para a troca de experiências tanto em relação a um curso de Especialização, realizado pelo CJF, como em relação ao uso da Plataforma do CJF e, em troca, o SERPRO disponibiliza algum material que já montou de cursos que o Conselho pretende implantar. Ainda nesse aspecto, a entrevistada contou que

**Foi feita uma parceria com a Universidade Federal Fluminense – UFF, para a realização de uma Pós-Graduação (Especialização) em Direito Público para Juízes – com término programado para este ano (2008) - e há intenções de outras parcerias com Universidades, com os TRFs e outros Tribunais. Inclusive há uma proposta de implantação de pólos educacionais nas seccionais de toda Justiça Federal com a disponibilização da plataforma de EaD do CJF (SCE) para que tais pólos possam desenvolver/gerir os próprios cursos.** (Servidora “W”)

Em relação a uma possibilidade de parceria com o STJ, há boa vontade por parte do CJF e, segundo fala da Sra. Deyst, Chefe da Seção de Programas Educacionais a Distância da Secretaria de Ensino do CJF, *a parceria é possível e poderia ser a partir do projeto que o CJF já tem de implantação de Pólos de Educação a Distância* – o STJ poderia usar, temporariamente, a plataforma do CJF para desenvolver os próprios cursos até desenvolver uma plataforma própria e, também, poderia procurar o CJF para trocar experiências ou fazer outros tipos de parcerias. Nesse caso, a entrevista disse que *o pessoal do STJ poderia entrar em contato com Secretária de Ensino do CJF, a Sra. Jacqueline Aparecida C. de Melo, para falar sobre o assunto* - a exemplo do que o CJF já vem fazendo com outras instituições, como o SERPRO e a UFF/RJ (Universidade Federal Fluminense do Rio de Janeiro).

Ao mencionar um pouco do percurso do CJF em relação à implantação da EaD, como as barreiras e as ações educativas na modalidade a distância que esse órgão vem desempenhando, a intenção é sugerir que tais ações sejam estendidas/compartilhadas pela Secretaria de Gestão de Pessoas do STJ, a partir de parcerias entre esta secretaria e a Secretaria de Ensino do CJF, para formação de equipes de profissionais competentes,

o que poderia contribuir para unir forças e recursos de trabalho para desenvolvimento e implementação de programas de EaD no âmbito do STJ/CJF. Como abordou a entrevistada, *os cursos oferecidos pelo CJF são destinados a toda a Justiça Federal; mas, também, podem ser acessíveis ao público em geral, em caso de vagas.* Considerando essa possibilidade, o contexto tecnológico do STJ/CJF e a experiência de EaD do CJF, entende-se que a adoção de um sistema de parceria entre STJ e o CJF, conseqüentemente, favoreceria a capacitação/desenvolvimento dos servidores da justiça, como um todo, com o dispêndio de menos recursos financeiros e humanos.

## 4.2 Pesquisa Quantitativa – análise dos questionários aplicados

Na pesquisa quantitativa, procurou-se fazer uma análise dos resultados das respostas da amostra pesquisada agrupando-as a partir dos seguintes aspectos: **A implantação da EAD e a utilização de recursos tecnológicos; Experiências e conhecimentos em relação à EaD; e, Percepção sobre o processo de implantação da EaD no STJ.**

### 4.2.1 A implantação da EAD e a utilização de recursos tecnológicos

Como já era de se esperar, todos os doze servidores pesquisados possuem computador em casa e têm acesso à internet no trabalho e em casa. Também, todos eles usam ou já usaram recursos tecnológicos como fóruns, chats, e-mails e outros - o que pode ser constatado no gráfico abaixo.



Como abordam Noronha e Vieira (apud BARBOSA, 2005),

Segundo Kramer (apud Cloete, 2001), a disponibilidade de tecnologias eletrônicas tem influenciado as estratégias de aprendizagem. A internet “tornou-se uma via de excelência para a gestão e a distribuição do conhecimento da na educação a distância”. (NORONHA e VIEIRA apud BARBOSA, 2005, p. 170)

Neste aspecto, é possível considerar que o acesso aos recursos tecnológicos - que todos os servidores pesquisados afirmaram ter – como o computador e, principalmente, a internet – é um fator que contribui significativamente para o STJ investir em novas formas de realizar a Educação Continuada, com o uso da EaD, minimizando gastos com recursos humanos e financeiros, entre outros. Pode-se depreender, a partir da percepção de alguns dos sujeitos pesquisados, que a implantação da EAD no STJ facilitaria o acesso de muitos servidores aos eventos de capacitação, pois

Muitos servidores não participam de eventos de capacitação por alegarem "falta de tempo" ou que "os trabalhos da unidade não permitem". Assim, a EaD seria mais uma opção para elas. Além disso, serve como mais uma alternativa (geralmente com menor custo) para os demais servidores que gostam da modalidade à distância (Coordenador “A”)

Diante do que foi mencionado percebe-se que, no âmbito do STJ, o desenvolvimento de pessoas poderia ocorrer, por exemplo, com o uso do “e-learning”, seja de forma síncrona – onde professor e aluno estão em contato em tempo real, comunicando-se via chat, vídeo conferências, Web, telefone etc -, ou assíncrona – a interação entre professores e alunos pode ocorrer com o uso de e-mails e fóruns, por exemplo.

#### **4.2.2 Experiências e conhecimentos em relação à EaD**

Para verificar a experiência e os conhecimentos dos sujeitos em relação à educação a distância, procurou-se identificar o entendimento que eles têm em relação a esta modalidade educacional, se já fizeram, ou fazem, algum curso a distância e, ainda em relação aos que fizeram, se gostaram ou não e quais o cursos.

Foi surpreendente perceber que todos os doze sujeitos pesquisados têm um conceito de EaD mais condizente com o significado desta modalidade educacional

atualmente, como consta nas falas, de alguns dos participantes da pesquisa, transcritas abaixo:

"A proposta da educação à distância é eliminar (ou reduzir ao máximo) atividades que exijam a presença do aluno em um determinado local e horário. Sendo assim, a EaD proporciona um gerenciamento do tempo mais maleável tanto para o aluno quanto para o instrutor." **(Coordenador "A")**

"É ensino/aprendizagem onde professores e alunos não estão normalmente juntos fisicamente, mas podem estar conectados interligados por tecnologias, principalmente as telemáticas como a Internet. A presencial é a dos cursos regulares, em qualquer nível, onde professores e alunos se encontram sempre num local físico, chamado sala de aula. É o ensino convencional." **(Coordenador "B")**

"A educação a distância é ministrada sem o contato pessoal com o professor, ou seja é feita por intermédio de meios de comunicação, notadamente a internet. Nesta forma de educar, o estudante recebe o conteúdo das matérias, tira as dúvidas por meio de chats e realiza os testes de forma remota." **(Coordenador "F")**

"No processo de educação à distância não há a necessidade de deslocamento, nem espaço físico ou professor dedicado; Esse processo possibilita a educação de várias pessoas ao mesmo tempo, com um custo bem reduzido." **(Coordenador "G")**

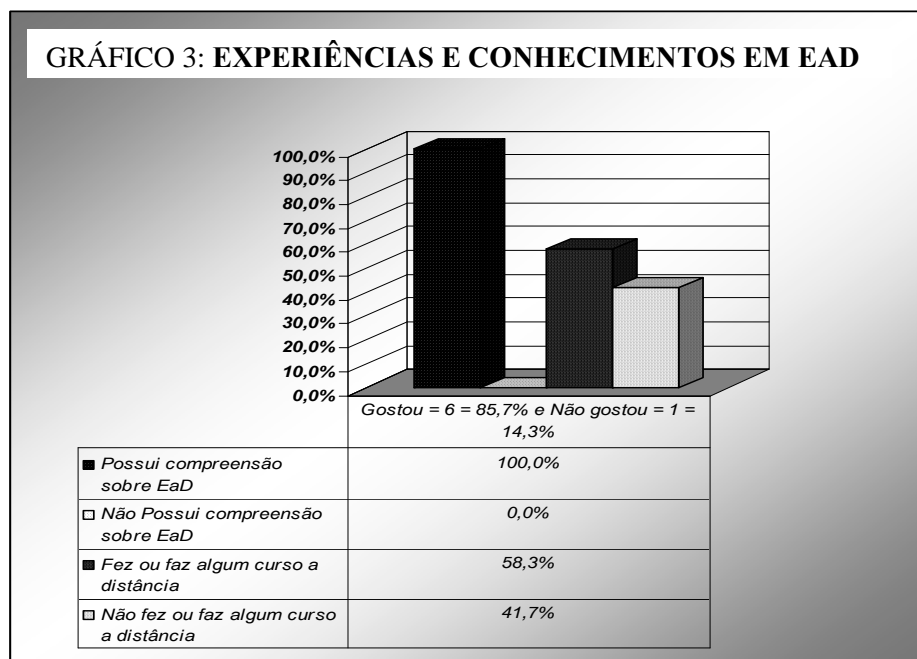
"A educação a distância difere da educação presencial quanto à metodologia no que se refere às aulas, que são ministradas por meio eletrônico (chats, internet, e-mail, etc), bem assim os trabalhos e projetos. Em alguns casos, há um número específico de aulas presenciais durante um certo período ou aplicação de exames e provas também por meio presencial." **(Coordenadora "L")**

Mesmo aquelas pessoas que afirmaram nunca terem realizado nenhum curso a distância revelaram um entendimento sobre esta modalidade educacional. Percebe-se que, de forma geral, isso, favorece uma visão propícia à aceitação da importância da implantação da EaD no STJ.

Tratando-se, ainda, sobre a experiência e os conhecimentos em relação à EaD, do total dos servidores pesquisados, a maioria (07) já fez, ou faz, algum curso na modalidade a distância, dentre os quais seis foram os que gostaram e um, apenas, não gostou porque, ao fazer um curso de Aplicativos Office, considerou que *"a metodologia do curso prejudicava a aprendizagem."* (Coordenador "G")

Os cursos realizados foram: Língua Portuguesa; Balanced Scorecard; Análise e Melhoria de Processos; Fórum sobre planejamento dos Juizados Especiais Federais - JEFs; Lavagem de dinheiro, como prevenir; Gerenciando seu Tempo; Ferramentas do Microsoft Office; Aplicativos Office; Trabalho em Equipe, disciplinas ofertadas de forma virtual e outros cursos cujos nomes não foram mencionados.

Algumas das informações anteriormente abordadas foram representadas no gráfico abaixo.



#### 4.2.3 Percepção sobre o processo de implantação da EaD no STJ

De forma geral, as respostas a todas às questões relacionadas a este item foram surpreendentes e ricas em informações, com inserções de comentários. Verificou-se que todos os Coordenadores pesquisados (12) consideraram que a implantação de cursos na modalidade a distância no STJ é importante. Ao serem questionados sobre os horários/dias para participarem dos cursos - incluindo a disponibilidade da equipe toda – 10 (dez) servidores responderam que a participação poderia ser em quaisquer horários e/ou dias. Quando foi cogitado sobre a condição de participar (se mudaria ou não para eles e as equipes) de algumas das ações educacionais - no momento realizadas de forma presencial - se oferecidas a distância, verificou-se que 06 (seis) deles responderam que **teriam mais condições de participar**, 05 (cinco) **participariam da mesma forma (tanto presencial quanto a distância)** e, ainda, uma pessoa respondeu que a participação dependeria da metodologia (não tinha esta opção no questionário, mas esta resposta foi considerada na apuração). Percebe-se que, para a maioria dos sujeitos

pesquisados, a participação nos cursos seriam maior se fossem ofertados na modalidade a distância. Por outro lado, pelos percentuais apurados nos dois tipos de respostas (teriam mais condições de participar e participariam da mesma forma), é possível inferir que, de forma geral, a participação em cursos a distância seriam grande, uma vez que 05 (cinco) dos pesquisados dizem participar da mesma forma dos cursos, sejam eles de forma presencial ou a distância.

Na opinião de mais de 11 (onze) dos participantes da pesquisa, a Unidade onde trabalham necessita de algum curso/treinamento específico que poderia ser ministrado a distância (de forma “online”/virtual, pela internet), conforme descrições na tabela abaixo. Os cursos citados pelos participantes foram:

UNIDADES	CURSOS
Coordenadoria de Planos de Gestão	Indicadores de desempenho. Gestão orçamentária
Coordenadoria de Outros Recursos	Gerenciamento do Tempo; Noções do Sistema Justiça; Atendimento ao público; e Outros
Coordenadoria de Auditoria	Noções e técnicas de auditoria e Auditoria em Tecnologia da Informação
Coordenadoria de Desenvolvimento	Gestão de Contratos
Coordenadoria de Guarda e Conservação de Documentos	Vários na área de gestão documental
Coordenadoria de Gestão de Pessoas	Cursos de informática
Coordenadoria de Gestão de Processos de Trabalho	ISSO 9000 - Interpretação e Implantação
Coordenadoria da Biblioteca Ministro Oscar Saraiva	Português e línguas estrangeiras
Coordenadoria de Benefícios	Direito e Processo Administrativo
Coordenadoria da Quarta Turma	Direito e informática
Coordenadoria de Protocolo e Informações Processuais	Noções de Direito, para iniciantes, destinado a servidores sem formação jurídica

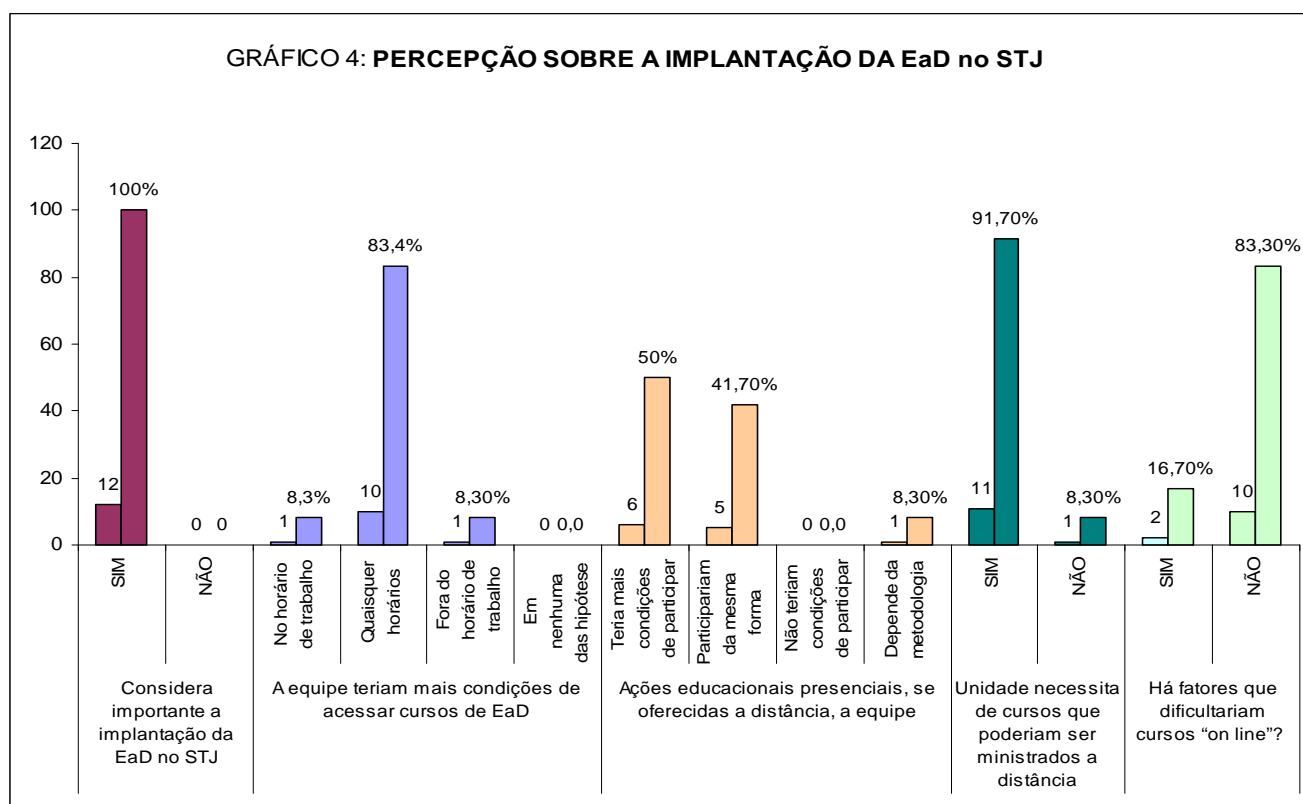
Em relação à existência, ou não, de fatores, na Unidade trabalho, que dificultariam a realização de um curso “online”, a maioria, 10 (dez), opinou que não existem tais fatores. Apenas dois participantes confirmaram a existência: por uma questão de *"Disponibilidade de tempo dentro no horário de trabalho."* (Coordenador



"B") e porque *"Este tipo de curso exige disciplina do aluno. Isso poderia afetar a implantação desse processo."* (Coordenador "E").

Fazendo um comentário com base nas opiniões acima (dos Coordenadores "B" e "E") e nas concepções de Moran (apud RICARDO, 2005, p. 11) - que diz que *"Tanto na educação a distância acadêmica como na corporativa é importante organizar processos de ensino-aprendizagem adaptados a cada tipo de curso e de aluno."* -, num Programa de EaD, é importante considerar que as pessoas aprendem de diferentes formas e cada indivíduo traça um percurso próprio no processo de ensino e aprendizagem. Outro ponto que não se pode perder de vista na EaD, e que é enfatizado por outros autores, é a organização dos conteúdos: eles devem ser pensados com uma estrutura/organização de forma a propiciar o desenvolvimento do aluno e atender às necessidades/expectativas das pessoas que aprendem "à distância". Assim, mesmo com a consciência de que é difícil um programa personalizado, as organizações e instituições brasileiras devem agir de forma sensata, escolher metodologias e optar por tendências que possibilitem o sucesso de seus programas de EaD.

Os dados levantados, anteriormente, são melhores explicitados no gráfico a seguir.



Analisando, ainda, a percepção dos sujeitos pesquisados sobre a implantação da educação a distância no superior tribunal de justiça, observando as informações apresentadas no gráfico acima e com base nas falas daqueles, verificou-se que todos eles

consideram importante a implantação da EaD no órgão e, nesse sentido, alguns percebem que

É um investimento, tendo em vista que pode alcançar um universo maior de pessoas, além de proporcionar aos servidores a oportunidade de se atualizarem, não apenas em seu ramo de atuação, mas em áreas afins. (Coordenadora "I")

Há inúmeras vantagens e facilidades na EAD, destacando-se a flexibilidade nos horários e nos locais da aprendizagem; o menor custo para os cofres públicos. (Coordenador "D")

Julga-se que esta é uma das partes da pesquisa considerada bastante relevante; pois, por apresentar-se como um canal de informações, pode ser utilizada pelas pessoas da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, envolvidas com o processo de implantação da EaD no STJ, como uma base para avaliar a visão de uma parcela dos servidores do Tribunal em relação à implantação de tal modalidade educacional e, entre outros fatores, pode servir, também, no levantamento de cursos para as unidades.

## 5. REFLEXÕES A TÍTULO DE CONCLUSÃO

Considera-se relevante iniciar estas reflexões relatando a importância da educação e da pesquisa, compartilhando das concepções de Brandão (1988): a educação existe para perpetuar a pesquisa e esta é uma busca, investigação, uma vontade de conhecer as coisas para, se necessário for, modificá-las, pois as pesquisas não são feitas sem nenhum propósito - o/a pesquisador/a deve envolver os sujeitos pesquisados de modo que percebam que, através da pesquisa, os indivíduos conhecem a realidade em que se encontram para avaliarem se esta deve continuar do jeito que está ou pode ser melhorada, transformada.

Neste estudo o objetivo maior era fazer uma análise do contexto da Educação Continuada com a possibilidade de implantação da EaD no STJ, com o propósito de demonstrar a percepção dos membros que estão diretamente envolvidos neste planejamento, como, também, de outros servidores possíveis públicos-alvo da EaD no órgão; e, de forma específica, investigar os fatores considerados relevantes pelo grupo no processo de idealização/implantação da EAD no Tribunal; e, desenvolver teoricamente os temas relevantes para a pesquisa. Nesse percurso, procurou-se descobrir a resposta para a seguinte problematização: Quais são as reais resistências e barreiras que impedem a realização de um programa de EaD no STJ, se, teoricamente, com a EaD todos (o Tribunal, os servidores e os demais cidadãos) sairiam ganhando e o Tribunal dispõe de recursos humanos e tecnológicos propícios?

Depois de algumas observações, da construção do referencial teórico e da análise dos dados coletados de servidores (as) do STJ que participaram das pesquisas, chegou-se à conclusão de que as servidoras envolvidas no processo de idealização/implantação da EaD consideram importante a implantação de tal modalidade educacional, como um projeto integrante do Programa de Educação Corporativa - que, até o momento, prioriza ações voltadas aos eventos educacionais presenciais. E, neste sentido, desde 2006, a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas vem demonstrando interesses em desenvolver ações voltadas a tal implementação. Um exemplo disso é o projeto piloto – um Curso de Pesquisa de Jurisprudência – cujo processo de contratação está em tramitação, encontrando-se na Secretaria de Jurisprudência para análise de alguns aspectos levantados pela Secretaria de Administração e Finanças antes de encaminhar para licitação.

Os resultados apontam que existe uma percepção e receptividade positiva quanto ao uso da Educação a Distância no âmbito do STJ, tanto por parte das pessoas

envolvidas com tal processo como por parte de outros servidores pesquisados, tendo em vista a existência de fatores considerados relevantes como, por exemplo, o contexto tecnológico do Tribunal, aliado ao fato de todos os servidores possuírem uma estação de trabalho individualizada e acesso aos recursos tecnológicos necessários à realização de cursos a distância, são elementos favoráveis à implantação da EaD.

A dificuldade de contratar serviços especializados, a falta de sistema (plataforma) e necessidade de um processo de licitação para contratação de empresa, foram fatores considerados, pelos sujeitos envolvidos com implantação da EaD, como desfavoráveis, uma real barreira, a realização de um programa de EaD no STJ. Possivelmente, tais fatores foram percebidos como barreiras por apresentarem-se atrelados a procedimentos lentos acarretados por questões burocráticas internas.

Verificou-se que, até o presente momento, não houve, ainda, a implantação do projeto de EaD no STJ. Na reflexão proposta, verifica-se que, na medida em que o Tribunal inicia a implementação da Educação Continuada, com a implantação da EC, a utilização de um modelo de EaD é totalmente viável à formação dos servidores como indivíduos capazes de realizar a unidade entre teoria e prática durante o fazer funcional, atuando, cada vez mais, com eficiência e eficácia, direcionando suas ações para a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos, proporcionando uma justiça acessível, rápida e efetiva; ou seja, de modo a garantir a realização da missão dessa instituição. Pois, como aborda Holmberg (1985), citado por Labeé (2005), além do caráter de comunicação em massa, atingindo vários estudantes, com a EaD é possível diminuir custos com recursos humanos e resolver problemas relativos à disponibilidade de tempo e/ou espaço.

Conclui-se, com base nas observações das experiências de outras instituições e em conversas e inferências durante a entrevistas, que, talvez, a implantação da EaD, no STJ, ocorresse de forma mais ágil, de forma eficiente e eficaz, se os responsáveis investissem na formação de equipe interna exclusiva para a EaD e, também, se adotasse o sistema de parcerias – isso poderia ser feito com outros órgãos públicos, como, por exemplo, o CJP. Entende-se que a possibilidade de a Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal compartilhar das ações da Secretaria de Ensino do CJP, para formação de equipes de profissionais competentes, com o intuito de unir forças e recursos de trabalho para desenvolvimento e implementação de programas de EaD no âmbito do STJ/CJP, acarretaria o dispêndio de menos recursos financeiros e humanos. Com isso, acredita-se, que é possível a formação de uma concepção de gestão educacional na qual os sujeitos possam agir movidos por uma visão sistêmica, um agir de forma integrada

buscando superar os problemas/dificuldades e lidar com as mudanças oriundas desta nova era do conhecimento e da informação a partir de uma formação da cultura do compartilhar: experiências, aprendizagens... o conhecimento.

Por fim, certamente, são diversas as situações de dificuldades enfrentadas nas instituições e corporações ao implantarem seus projetos de EaD; mas, compartilhando das concepções de Mariotti (1999), para lidar com certas situações que repercutem em mudanças nas instituições, e na vida de forma geral, é necessário desenvolver o pensamento sistêmico e complexo: de que tudo (as pessoas, as instituições/organizações, os paradigmas, o mundo, os planetas, o universo) faz parte de um processo em constante e contínua mudança, que não ocorre de forma isolada, linear, em seqüência. Tudo está interligado, os fatos acontecem de forma não reduzida, mas aberta, simultânea e inter-relacionada, de forma complexa. Perceber isso, é perceber que investir na educação contínua, é ter consciência de que se estar investindo em um processo de longo prazo, que não pode ser atropelado: não se pode, diante da velocidade das informações e necessidade de conhecer cada vez mais, querer aprender mais, esquecendo do aprender melhor. Acredita-se que este é um dos desafios da EC: educar para a melhoria contínua em longo prazo contando com muitas mudanças em pouco tempo, e com a escassez de tempo das pessoas. Daí a importância da EC utilizando EaD e os atuais recursos tecnológicos a partir de um sistema de parcerias, da formação de uma cultura do compartilhar.

## REFERÊNCIAS:

Artigo publicado na revista **Educational Technology**, **April 1991**. Traduzido livremente por Vargas (2007) para a disciplina Implantação de Programas de Educação a Distância, do Curso de Pós-graduação em Educação a Distância, oferecido pelo CEAD/UnB.

ASSMANN, H. **Redes Digitais e Metamorfose do Aprender** / Hugo Assmann (org.), Rosana Pereira Lopes, Rosemeire Carvalho do Amaral Delcin, Gilberto Canto, Getúlio de Souza Nunes. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

BARBOSA, R. **Ambientes Virtuais de Aprendizagem** / Rommel Melgaço Barbosa, (org.). – Porto Alegre: Artmed, 2005.

BARDIN, L., 1997. História e teoria. In: **Análise de Conteúdo** (L. Bardin), pp. 11-46, Lisboa: Edições 70.

BASTOS, Cleverson Leite; KELLER, Vicente. 1992. 3. ed. **Aprendendo a aprender: introdução à metodologia científica**. Petrópolis: Vozes.

BAYMA, F. **Educação Corporativa – Desenvolvendo e gerenciando competências** / Fátima Bayma, (org.). – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **Pesquisa participante – pesquisa social e ação educativa**: conhecer a realidade para poder transformá-la. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues (Org.). Editora Brasiliense, São Paulo, 1988 p. 17-33.

BELLONI, M.L.B. **O que é mídia-educação** / Maria Luiza Beloni. – 2 ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2005. – (Coleção polêmicas do nosso tempo; 78).

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa** / Cláudio de Moura Castro. – 2. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

DELORS, Jacques et al. **Educação: um tesouro a descobrir**. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. 4ª ed. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 1996.

FERNANDES, J. **Técnicas de Estudo e Pesquisa** / José Fernandes. – 7. ed.– Goiânia: Editora Kelps, 2004.

FILATRO, A. **Designer Instrucional Contextualizado: educação e tecnologia** / Andréa Filatro. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

GONZALEZ, M. **Fundamentos da Tutoria em Educação a Distância** / Mathias Gonzalez. – São Paulo: Editora Avercamp, 2005.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa, 1994, p. 17-34.

LABEÉ, C.G.L. Metodologia para a EaD: Curso de extensão na modalidade a distância / Carmem Glória Labeé, Fabiola Faúndez Valdebenito, Cecília Rojas Messen; desing intrucional e adaptação Flávia Lumi Matuzawa; Rosa Beatriz Madruga Pinheiro – tradução. – Palhoça: UnisulVirtual, 2005. 298p (p. 42 -51).

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. 1995. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, Ed., 2005.

MARIOTTI, H. **Organizações de Aprendizagem – Educação Continuada e a Empresa do Futuro** / Humberto Mariotti. – 2. ed. Ver. e atual. – São Paulo: Atlas, 1999.

Material da **Disciplina Fundamentos da EaD**, criada por **Miramar Ramos Maia Vargas**, do Curso de Pós-Graduação em EaD, ofertado pelo CEAD/UnB no período de 2006-2007).

Material da Unidade III da **Disciplina Abordagens Teóricas em EaD**, criada por **Gardênia da Silva Abbad**, do Curso de Pós-Graduação em EaD, ofertado pelo CEAD/UnB no período de 2006-2007.

Material da Unidade I da **Disciplina Implantação de Programas de Educação a Distância**, criada por **Miramar Ramos Maia Vargas**, do Curso de Pós-Graduação em EaD, ofertado pelo CEAD/UnB no período de 2006-2007.

Material da **Disciplina Métodos e Técnicas de Pesquisa em EaD**, criada por **Fátima Bruno**, do Curso de Pós-Graduação em EaD, ofertado pelo CEAD/UnB no período de 2006-2007.

MOORE, MICHAEL G. **Educação a Distância – Uma Visão Integrada** / Michael G. Moore, Greg Kearsley; [tradução Roberto Galman]. – São Paulo: Thomson Learning, 2007.

NISKIER, A. **Educação à distância: a tecnologia da esperança**. São Paulo/SP, Edições Loyola, 1999.

OKADA, Alexandra Lilavati P. **Desafio para EaD: Como Fazer Emergir a Colaboração e Cooperação em Ambientes Virtuais de Aprendizagem?** In: SILVA, Marco (organ.). Educação On-line. São Paulo, Edições Loyola, 2003. p. 273 -291.

Plano Nacional de Aperfeiçoamento e de Pesquisa para Juízes Federais/PNA - BIÊNIO 2008/2009

RICARDO, E.J.R. Educação corporativa e educação a distância / organizadora Eleonora Jorge Ricardo. – Rio de Janeiro: Qualityamark, 2005. 272p. (p. xi – 48).

SEIXAS, C. A. **E-learning e educação a distância: guia prático para implantação e uso de sistemas abertos** / Carlos Alberto Seixas, Isabel Amélia Costa Mendes. – São Paulo: Atlas, 2006.

VARGAS, M.R.M.; LIMA, S.M.V. **Barreiras à Implantação de Programas de Educação e Treinamento a Distância**. 11º Congresso Internacional de Educação a Distância. Salvador, 2004, Anais...

VARGAS, M.R.M. Universidade Corporativa: Diferentes modelos de Configuração. **Revista de Administração**, USP, v.38. n.4, p.373-379, out/nov/dez 2003.

\_\_\_\_\_. Educação a Distância e as Novas Tecnologias: o uso da videoconferência em treinamentos organizacionais. **Revista de Administração**, USP, ago/2002.

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Ead#O\\_s.C3.A9culo\\_XIX](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ead#O_s.C3.A9culo_XIX). Acesso em 09/08/07.

[http://www.cead.unb.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=87&Itemid=](http://www.cead.unb.br/index.php?option=com_content&task=view&id=87&Itemid=) Acesso em 02/09/07.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/E-learning>. Acesso em 05/10/07.

<https://intrasec.stj.gov.br/SGL/jsps/main.jsp?imInTab=ECAP&imInTabPai=EC>. Acesso em 25/10/07

<https://intrasec.stj.gov.br/intranetstj/Organograma/Unidade.asp?imInTab=EO&imInTabPai=ORGADM>. Acesso em 04/11/07.

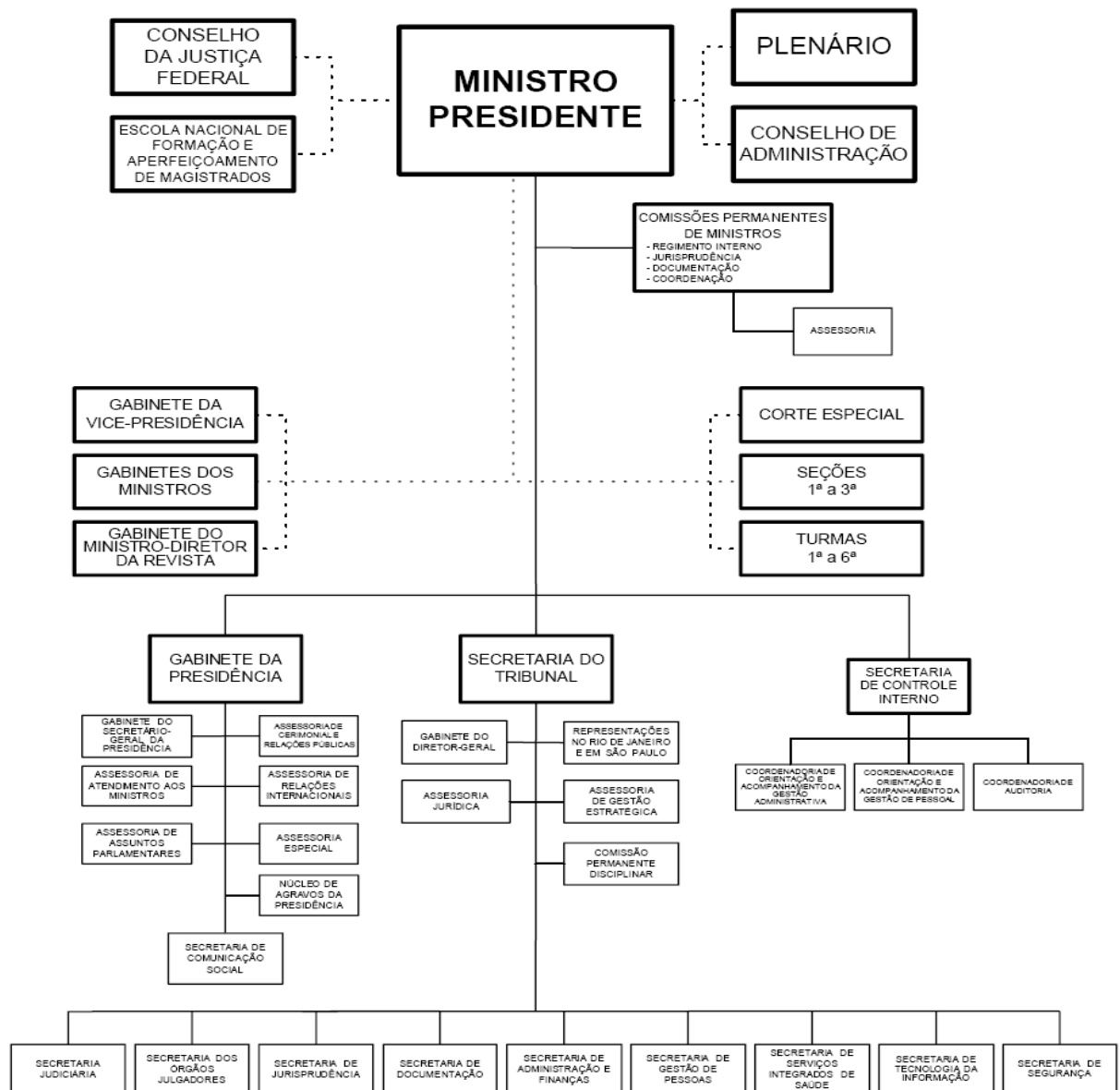


## APÊNDICE A



Universidade de Brasília – UnB  
Centro de Educação a Distância – CEAD  
Pós-Graduação em Educação a Distância

### Estrutura Orgânica do Superior Tribunal de Justiça



Estrutura Básica  
JUL - 2007

Fonte: [http://www.stj.gov.br/portal\\_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=31](http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=31)

## APÊNDICE B



Universidade de Brasília – UnB  
Centro de Educação a Distância – CEAD  
Pós-Graduação em Educação a Distância

### Questionário para Pesquisa Qualitativa (Entrevista – STJ)

#### QUESTIONÁRIO 1

Prezado(a) Sr(a),

Estou concluindo o Curso de Especialização em Educação a Distância (EaD) e desenvolvendo o componente curricular Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), **investigando O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ)**. O objetivo da pesquisa é verificar em que medida a implementação do EaD vem ocorrendo no âmbito do Tribunal, quais as expectativas, os desafios e a viabilidade de uma proposta de educação/treinamento/desenvolvimento de pessoas realizada com as metodologias de um programa de EaD.

**Uma das etapas do estudo consiste na coleta de dados junto às pessoas diretamente envolvidas com a idealização e implantação da referida modalidade educacional.** Em função disso, solicito sua valiosa colaboração respondendo às questões apresentadas a seguir.

Esclareço que você não precisa se identificar, a não ser que deseje fazê-lo, mas é importante a identificação do cargo ocupado na referida instituição.

Grata,

Marizete da Silva Oliveira

## I – IDENTIFICAÇÃO

1. Nome (optativo): \_\_\_\_\_.
2. Sexo:     (     ) Feminino           (     ) Masculino

## II – FORMAÇÃO E ATUAÇÃO PROFISSIONAL

1. Nível de Escolarização:
- ( ) Nível Médio ( ) Superior Incompleto: Curso \_\_\_\_\_ ( ) Superior Completo: Curso \_\_\_\_\_ ( ) Pós-Graduação Incompleto: Curso \_\_\_\_\_ ( ) Pós-Graduação Completo: Curso \_\_\_\_\_ Doutorado em: \_\_\_\_\_
2. Cargo desempenhado: \_\_\_\_\_.
3. Tempo de atuação no cargo: \_\_\_\_\_.
4. Tempo de atuação no STJ: \_\_\_\_\_.
5. Unidade/Seção em que trabalha: \_\_\_\_\_.
6. Papel/ações na implantação da EaD: \_\_\_\_\_.
- \_\_\_\_\_.

## III – PERCEPÇÃO SOBRE PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD) NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ)

1. O que você entende por educação a distância? No que ela é diferente da educação presencial?

**Resposta:**

\_\_\_\_\_

2. Você percebe alguma relação entre as mudanças sociais e as mudanças nas formas de treinar e desenvolver pessoas nas organizações? Quais as estratégias criadas para acompanhar o processo de mudança no treinamento e desenvolvimento de pessoas no âmbito do STJ?

**Resposta: Resposta:**

\_\_\_\_\_

3. De acordo com o contexto atual do STJ, qual o modelo de Educação a Distância que é considerado mais apropriado para educar/treinar/desenvolver pessoas (totalmente “online”, semi-presencial ou híbrido)?

**Comentário:**

\_\_\_\_\_

4. Houve alguma estimativa de orçamento para a implantação do programa de Educação Corporativa com a utilização da EaD? Em caso de resposta afirmativa, qual foi esta estimativa e as iniciativas adotadas para realizá-la?

**Comentário:**

---

5. Quais as principais barreiras (empecilho, dificuldade, obstáculo) enfrentadas no planejamento/implantação da EaD? Que estratégias foram ou estão sendo criadas para superá-las?

**Comentário:**

---

6. Atualmente as ações educativas e de desenvolvimento de pessoal no Tribunal ocorre na modalidade presencial; mas, em 2006 foi criado um projeto de Educação Virtual (Processo nº STJ 3925/06) com a pretensão de incorporação de práticas educacionais da modalidade à distância à Educação Corporativa. Quais as atuais ações/iniciativas voltadas à implementação de programas de EaD no Tribunal? Elas têm alguma vinculação com o referido projeto?

**Comentário:**

---

7. Ao se pensar em empregar algum programa da EaD na Educação Corporativa, houve alguma pesquisa junto aos servidores do Tribunal para averiguar as experiências, necessidades e/ou percepções destes em relação a EaD?

---

8. Ao se idealizar a implantação de algum programa de EaD no STJ visando a promoção de ações de treinamento e desenvolvimento das pessoas, procurou-se por parcerias, ou foi feita alguma pesquisa em outros contextos corporativos, neste mesmo sentido a? Que fatores do cotidiano de trabalho estão apoiando ou dificultando estas ações?

**Comentário:**

---

9. Tomando com base o contexto tecnológico, os potenciais dos recursos humanos e a missão do STJ, em que medida um Programa de EaD pode ser viável ao treinamento e desenvolvimento dos servidores do Tribunal?

**Comentário:**

---

10. Caso seja do seu interesse, exponha outras questões referentes ao tema abordado nesta pesquisa e que não foram contempladas neste questionário.

**Outras questões comentadas:**

**Autorizo a divulgação dos dados aqui disponibilizados:**

( ) sem a divulgação do meu nome

( ) com a divulgação do meu nome

## APÊNDICE C



Universidade de Brasília – UnB  
Centro de Educação a Distância – CEAD  
Pós-Graduação em Educação a Distância

### Questionário para Pesquisa Quantitativa

#### QUESTIONÁRIO 2

Prezado(a) Sr(a),

Estou concluindo o Curso de Especialização em Educação a Distância (EaD) e desenvolvendo o componente curricular Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), investigando **O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ)**. O objetivo da pesquisa é verificar em que medida a implementação do EaD vem ocorrendo no âmbito do Tribunal, quais as expectativas, os desafios e a viabilidade de uma proposta de educação/treinamento/desenvolvimento de pessoas realizada com as metodologias de um programa de EaD.

**Uma das etapas do estudo consiste na coleta de dados junto aos servidores em relação aos conhecimentos e experiências sobre a EaD, e, também as percepções sobre a implantação da referida modalidade educacional no âmbito do STJ.** Em função disso, solicito sua valiosa colaboração respondendo às questões apresentadas a seguir.

Esclareço que você não precisa se identificar, a não ser que deseje fazê-lo, mas é importante a identificação do cargo ocupado na referida instituição.

Grata,

Marizete da Silva Oliveira

## **I – IDENTIFICAÇÃO**

1. Nome (optativo):\_\_\_\_\_.

2. Sexo:     (     ) Feminino                     (     ) Masculino

## **II – FORMAÇÃO E ATUAÇÃO PROFISSIONAL**

1. Nível de Escolarização:

(   ) Nível Médio (   ) Superior Incompleto: Curso\_\_\_\_\_ (   ) Superior Completo: Curso\_\_\_\_\_ (   ) Pós-Graduação Incompleto: Curso\_\_\_\_\_ (   ) Pós-Graduação Completo: Curso\_\_\_\_\_ Doutorado em: \_\_\_\_\_

2. Cargo desempenhado: \_\_\_\_\_.

3. Tempo de atuação no cargo: \_\_\_\_\_.

4. Tempo de atuação no STJ: \_\_\_\_\_.

5. Unidade/Seção em que trabalha: \_\_\_\_\_.

## **III – UTILIZAÇÃO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS**

1) **Você possui computador na sua casa?**

( ) Não.             ( ) Sim.

2) **Você tem acesso ao computador ligado à internet?**

( ) Não.             ( ) Sim. Mas, só no trabalho             ( ) Sim. Mas, só em casa.             ( ) Sim. No trabalho e em casa

3) **Qual a sua experiência com a utilização de recursos tecnológicos da Internet (fórum, chat, e-mail e outros)?**

( ) Nenhuma.             ( ) Uso (ou já usei) estes e/ou outros recursos.

## **IV – EXPERIÊNCIAS E CONHECIMENTOS EM RELAÇÃO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EaD)**

1) **Você tem algum conhecimento sobre a ead?**

( ) Não. ( ) Sim, de forma razoável ( ) Sim. Tenho conhecimento amplo do contexto histórico, dos conceitos e das legislações.

2) **Você já fez, ou faz, algum curso a distância?**

( ) Não.             ( ) Sim e gostei (o).             ( ) Sim e não gostei (o).

3) **Em caso de resposta afirmativa, escreva o nome do curso e comente algo que considere significativo:**\_\_\_\_\_

## **V – PERCEPÇÃO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD) NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ)**

1) **Você considera importante a implantação de cursos na modalidade a distância (de forma virtual, ou “online”, com utilização do computador e da internet) no STJ?**

( ) Não. ( ) Sim.

Justifique sua  
resposta: \_\_\_\_\_

**2) No caso de implantação de cursos na modalidade a distância no STJ (de forma virtual, ou “online”, com utilização do computador e da internet), você e demais membros da sua equipe teriam mais condições de acessá-los:**

☐ Só durante o horário de trabalho. ☐ Em quaisquer horários e/ou dias. ☐ Em nenhuma das hipóteses anteriores.

**3) O Tribunal vem realizando, na modalidade presencial, muitas ações educativas visando o desenvolvimento e a qualificação do quadro de pessoal, se muitas (ou algumas) destas ações fossem oferecidas na modalidade a distância, você e demais membros da sua equipe:**

☐ Teriam mais condições de participar. ☐ Participariam da mesma forma. ☐ Não teriam condições de participar.

**Justifique sua resposta, caso considere relevante:**

**4) Na sua opinião, a Unidade onde você trabalha necessita de algum curso/treinamento específico que poderia ser ministrado a distância (de forma “on-line”/virtual, pela internet):**

☐ Sim. Curso: \_\_\_\_\_. ☐ Não.

**5) Você percebe, na Unidade onde você trabalha, a existência de fatores que dificultariam a realização de um curso “on-line”?**

☐ Sim. Quais: \_\_\_\_\_. ☐ Não.

**Autorizo a divulgação dos dados coletados:**

☐ Sem a divulgação do meu nome ☐ Com a divulgação do meu nome



## APÊNDICE D



Universidade de Brasília – UnB  
Centro de Educação a Distância – CEAD  
Pós-Graduação em Educação a Distância

### Instrumento e Transcrição da Pesquisa Qualitativa (Entrevista – CJF)

#### INSTRUMENTO: QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO

**ENTREVISTADA:****DATA:****HORÁRIO:****DURAÇÃO:****LOCAL:** Secretaria de Ensino do CJF

**METODOLOGIA:** entrevista com roteiro semi-estruturado, anotações das respostas, transcrição e envio para a entrevistada averiguar as informações anotadas.

#### QUESTÕES SEMI-ESTRUTURADAS

1. QUANDO/COMO SURTIU A IDEIA DE IMPLANTAÇÃO DA EAD NO CJF? (CONTEXTUALIZAÇÃO)
2. QUAIS BARREIRAS ENFRENTADAS INICIALMENTE E ATUALMENTE?
3. HÁ PARCEIRIAS? QUAIS?
4. CASO SEJA DO INTERESSE DO STJ, HÁ POSSIBILIDADE DE PARCERIA COM O CJF PARA INICIAR A IMPLANTAÇÃO DA EAD NO TRIBUNAL?
5. ATUALMENTE, QUAIS AS PREVISÕES DE CURSOS A DISTÂNCIA?

#### TRANSCRIÇÃO: ENTREVISTA COM COORDENADORA DE EAD DO CJF

**ENTREVISTADA:** Servidora “W” – Chefe da Seção de Programas Educacionais a Distância

**DATA:** 16/01/08**HORÁRIO:** 15h.**DURAÇÃO:** 1h**LOCAL:** Secretaria de Ensino do CJF

**METODOLOGIA:** entrevista com roteiro semi-estruturado, anotações das respostas, transcrição e envio para a entrevistada averiguar as informações anotadas.

## **1. QUANDO/COMO SURTIU A IDEIA DE IMPLANTAÇÃO DA EAD NO CJF?**

### **BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO:**

- A ideia inicial de implantar cursos na modalidade a distância no CJF surgiu por volta de julho de 1999, quando foi iniciado um curso de Língua Portuguesa - desenvolvido por servidores do CJF, que criaram programas próprios e que foram aperfeiçoados - disponibilizado na forma de tutorial – com avaliações e sem acompanhamento do professor. Tal curso foi sendo ampliado em ciclos, aperfeiçoado com uso de e-mails e professores para acompanhamento do aluno.

### **QUE CURSOS JÁ FORAM REALIZADOS, ALÉM DO DE LÍNGUA PORTUGUESA?**

- De Língua Portuguesa, em várias versões/ciclos/atualizações e alguns cursos na área jurídica e administrativa, seminários virtuais de intercâmbio internacional. Além do Curso de Especialização em Direito Público para Juizes com a parceria da UFF. E outros cursos na área jurídica, como hermenêutica jurídica, elaboração de ementas, biopirataria, indexação de arquivos e outros.

### **QUAL A PLATAFORMA USADA PELO CJF?**

- Desde o início o CJF usou programas/sistemas de própria autoria e desenvolvido por servidores da área de informática do Conselho e que foi passando por vários ajustes chegando-se, a partir de 2002, ao desenvolvimento da plataforma chamada SCE – Sistema de Controle de Eventos - que vem passando por constantes avaliações/aproveitamentos.

### **HÁ EQUIPE DE EAD NO CJF?**

- Para desenvolver programas educacionais na modalidade a distância, o CJF conta com uma equipe interna que, mesmo não sendo destinada especificamente para a EaD, por atender todos os eventos educacionais, é formada por servidores da área da informática, instrutores (internos e externos), monitores (estagiários estudantes de Pedagogia, das áreas de Comunicação e Tecnologia). Vale ressaltar, também, que toda coordenação, avaliação e gestão dos projetos educacionais são exercidas por servidores do CJF envolvidos com a área programas educacionais que, por sua vez, são vinculados à missão/visão estratégica do CJF.

Vale dizer que os cursos oferecidos pelo CJF são destinados a toda a Justiça Federal; mas, também, podem ser acessíveis ao público em geral, em caso de vagas. Antes os cursos eram estendidos ao público em geral, mas devido a grande demanda (ex.: o de português que inicialmente estava previsto para 200 pessoas teve 1200 inscritas), a oferta dos cursos ficou restrita aos servidores da Justiça Federal.

## **2. QUAIS BARREIRAS ENFRENTADAS INICIALMENTE E ATUALMENTE?**

### **INICIAIS:**

- **A cultura interna/externa em relação à EaD** – Existiam dúvidas quanto a eficácia do modelo educacional. Foi observado que a EaD, atualmente, vem tendo uma aceitação maior e vem ganhando mais espaço;

- **Falta de experiência da equipe** - não se sabia como proceder de forma geral- faltavam conhecimentos teóricos e práticos.

- **Problemas de estrutura física e tecnológica** – não tínhamos servidor/programa/plataforma para desenvolver os cursos e o espaço físico era inadequado.

### **ATUAIS:**

- **A falta de uma sede:** o problema estrutura físico-tecnológica continua – a instabilidade do órgão por questões políticas, o que levou à potencialização de algumas das barreiras iniciais (estrutura físico-tecnológica) e acarreta a quebra do ritmo de trabalho da área.

- **A falta de pessoas (RH)** para montar a equipe exclusiva para a EaD – as pessoas envolvidas com a EaD, geralmente são as mesmas envolvidas com os eventos de Educação de forma geral, o que acaba sobrecarregando as pessoas e gerando uma falta de foco na EaD. Há necessidade de equipe tecnológica para a EaD – o pessoal da informática do CJF já atende a uma demanda grande do órgão e não tem condições de atender as necessidades exclusivas da EaD.

### **3. HÁ PARCEIRIAS? QUAIS?**

- Foi feita uma parceria com a Universidade Federal Fluminense – UFF, para a realização de uma Pós-Graduação (Especialização) em Direito Público para Juízes – com término programado para este ano (2008) - e há intenções de outras parcerias com Universidades, com os TRFs e outros Tribunais. Inclusive há uma proposta de implantação de pólos educacionais nas seccionais de toda Justiça Federal com a disponibilização da plataforma de EaD do CJF (SCE) para que tais pólos possam desenvolver/gerir os próprios cursos.

Atualmente há a possibilidade de um sistema de parceria com o SEPRO para a troca de experiências tanto em relação a este curso de Especialização como em relação ao uso da Plataforma do CJF e, em troca, o SEPRO disponibiliza algum material que já montou de cursos que o Conselho pretende implantar.

### **4. CASO SEJA DO INTERESSE DO STJ, HÁ POSSIBILIDADE DE PARCERIA COM O CJF PARA INICIAR A IMPLANTAÇÃO DA EAD NO TRIBUNAL?**

- A parceria é possível e poderia ser a partir do projeto que o CJF já tem de implantação de Pólos de Educação a Distância – o STJ poderia usar, temporariamente, a plataforma do CJF para desenvolver os próprios cursos até desenvolver uma plataforma própria e, também, poderia procurar o CJF para trocar experiências.

**OBS.: A Servidora informou que:** O pessoal do STJ poderia entrar em contato com Secretária de Ensino do CJF que é a Sra. Jacqueline Aparecida C. de Melo, para falar sobre o assunto. (3319-8833)

### **5. ATUALMENTE, QUAIS AS PREVISÕES DE CURSOS A DISTÂNCIA?**

-Para 2008/2009 está prevista a realização de Pós-Graduação lato sensu na área de treinamento e desenvolvimento – T&D, destinada a todos os servidores de RH e das Escolas de Magistratura da Justiça Federal, em convênio com a Universidade de Brasília.

## APÊNDICE E



Universidade de Brasília – UnB  
Centro de Educação a Distância – CEAD  
Pós-Graduação em Educação a Distância

### Transcrição da Pesquisa Qualitativa

#### ENTREVISTA COM DUAS SERVIDORAS DO STJ ENVOLVIDAS COM A IMPLANTAÇÃO DA EAD

**Questão 1** - O que você entende por educação a distância?

**Servidora “X”:** *Acredito ser uma alternativa para o desenvolvimento das pessoas, com muitos benefícios: respeita o ritmo do aluno, está disponível a qualquer hora e lugar, permite a capacitação de um número maior de pessoas, etc.*

**Servidora “Y”:** *No caso do Superior Tribunal de Justiça, há uma diferença em relação a outras organizações, pois não temos o problema de grandes distâncias entre unidades da organização. A necessidade da implantação da EAD está mais relacionada à disponibilização de ações educacionais mais específicas e voltadas para as necessidades das unidades e das pessoas, de modo mais ágil e tempestivo.*

**Questão 2** - Você percebe alguma relação entre as mudanças sociais e as mudanças nas formas de treinar e desenvolver pessoas nas organizações? Quais as estratégias criadas para acompanhar o processo de mudança no treinamento e desenvolvimento de pessoas no âmbito do STJ?

**Servidora “X”:** *A tecnologia veio como uma grande mudança no mundo contemporâneo. Hoje tudo é feito pelo computador, todos têm acesso a computadores, etc. Tudo isto deve ser aproveitado e acompanhado pela educação.*

**Servidora “Y”:** *A relação entre mudanças sociais e as formas de treinar pessoas reside na volatilidade do conhecimento, que gera a necessidade permanente de capacitação, sem perder de vista as especificidades de cada setor e de cada trajetória profissional. No STJ, o volume de trabalho na atividade fim, dificulta a saída de pessoas de seu posto de trabalho para se capacitar, o que demonstra a necessidade de implantação da EAD. A principal estratégia é a educação corporativa, que tira o foco do treinamento para a tarefa, para colocar o foco na educação das pessoas de modo a garantir o cumprimento da missão do STJ. Isso significa que nenhum servidor pode executar uma*

*tarefa de forma isolada sem perceber a contribuição do resultado do seu trabalho para o objetivo final da Instituição.*

*Além disso, a educação corporativa inclui como escopo dos processos educacionais os clientes, fornecedores e a comunidade, sempre buscando garantir melhor qualidade dos serviços prestados. Essa estratégia também somente poderá ser viabilizada com a estruturação da EAD.*

**Questão 3** - De acordo com o contexto atual do STJ, qual o modelo de Educação a Distância que é considerado mais apropriado para educar/treinar/desenvolver pessoas (totalmente “on-line”, semi-presencial ou híbrido)?

**Servidora “X”:** *Penso que seja melhor o modelo híbrido, no entanto, essa análise dependerá do assunto a ser abordado no curso.*

**Servidora “Y”:** *Entendo que deve ser híbrido, pois como temos muitas ações educacionais voltadas para atualização de conhecimentos, o que não exige muitas atividades de interação entre estudante e facilitador ou entre estudantes. Em outros casos, é necessária e recomendável a ação semipresencial.*

**Questão 4** - Houve alguma estimativa de orçamento para a implantação do programa de Educação Corporativa com a utilização da EaD? Em caso de resposta afirmativa, qual foi esta estimativa e as iniciativas adotadas para realizá-la?

**Servidora “X”:** *Houve previsão de um curso piloto a distância, cotado por, aproximadamente, R\$ 40.000,00 além de outras iniciativas, ainda sem previsão de custo.*

**Servidora “Y”:** *Foi feita uma estimativa de custo, para a contratação de empresa que colocasse em meio eletrônico apenas um treinamento, no caso o Curso de Pesquisa de Jurisprudência, de modo a trazer algum conhecimento e segurança para a equipe poder pensar no projeto de implantação. Não houve ainda a implantação do projeto de EAD.*

**Questão 5** - Quais as principais barreiras (empecilho, dificuldade, obstáculo) enfrentadas no planejamento/implantação da EaD? Que estratégias foram ou estão sendo criadas para superá-las?

**Servidora “X”:** *Nosso maior entrave é a dificuldade de contratação de serviços especializados para o desenvolvimento dos cursos. Não encontramos, ainda, uma estratégia bem sucedida. Tínhamos também a dificuldade de não possuir um sistema de acompanhamento dos eventos a distância, no entanto, isto está sendo resolvido agora*

*com a aquisição do software EFIX para desenvolvimento de competências, que possui um LMS.*

**Servidora “Y”:** *Neste único projeto piloto a dificuldade tem sido o processo de contratação que deve ser feito por meio de licitação, e tem gerado alguns questionamentos pela área de administração e finanças.*

**Questão 6** - Atualmente as ações educativas e de desenvolvimento de pessoal no Tribunal ocorre na modalidade presencial; mas, em 2006 foi criado um projeto de Educação Virtual (Processo nº STJ 3925/06) com a pretensão de incorporação de práticas educacionais da modalidade à distância à Educação Corporativa. Quais as atuais ações/iniciativas voltadas à implementação de programas de EaD no Tribunal? Elas têm alguma vinculação com o referido projeto?

**Servidora “X”:** *Não me recordo deste processo especificamente.*

**Servidora “Y”:** *O processo em questão foi uma primeira versão para a contratação de empresa para colocar em meio virtual os cursos do STJ, sem definir quais cursos. Este processo foi substituído por outro, para contratar apenas o projeto piloto, no caso o Curso de Pesquisa de Jurisprudência, de modo que a equipe da área pudesse adquirir mais experiência para atuar na contrapartida da empresa contratada. Esse processo está em tramitação e no momento encontra-se na Secretaria de Jurisprudência para analisar alguns aspectos levantados pela Secretaria de Administração e Finanças antes de encaminhar para licitação.*

**Questão 7** - Ao se pensar em empregar algum programa da EaD na Educação Corporativa, houve alguma pesquisa junto aos servidores do Tribunal para averiguar as experiências, necessidades e/ou percepções destes em relação a EaD?

**Servidora “X”:** *Há uns anos atrás, contratamos cursos sobre os aplicativos mais usuais em informática (excel, word, Powerpoint e access) na modalidade à distância, depois foi feita uma avaliação com os servidores participantes, mas não sei tecer maiores comentários a esse respeito.*

**Servidora “Y”:** *Não foi feita pesquisa nesse sentido, entretanto como a Wal mencionou no seu questionário, a CDEP fez uma experiência com a oferta de um grande numero de treinamento à distância na área de tecnologia e isso teve boa aceitação por parte dos servidores.*

**Questão 8** - Ao se idealizar a implantação de algum programa de EaD no STJ visando a promoção de ações de treinamento e desenvolvimento das pessoas, procurou-se por

parcerias, ou foi feita alguma pesquisa em outros contextos corporativos? Que fatores do cotidiano de trabalho estão apoiando ou dificultando estas ações?

**Servidora “X”:** *Foram feitos alguns contatos e solicitação de propostas a algumas empresas deste ramo.*

**Servidora “Y”:** *Foram contatadas algumas empresas que atuam no setor a fim de conhecer a tecnologia disponível e as formas de desenvolvimento dos treinamentos.*

*No cotidiano, a CDEP, unidade encarregada de desenvolver o projeto não teve condições de priorizá-lo, em virtude da alta demanda por ações de capacitação, a implantação da educação corporativa e a mudança do modelo de gestão de pessoas, com a implantação da Gestão de Pessoas por Competências.*

**Questão 9** - Tomando com base o contexto tecnológico, os potenciais dos recursos humanos e a missão do STJ, em que medida um Programa de EaD pode ser viável ao treinamento e desenvolvimento dos servidores do Tribunal?

**Servidora “X”:** *O contexto do Tribunal favorece a implantação da EaD. Todos possuem uma estação de trabalho individualizada, algumas pessoas, principalmente Assessores de Ministros, não dispõem de tempo para participar de eventos presenciais, mas precisam ser capacitados, etc.*

**Servidora “Y”:** *É inteiramente viável. O parque tecnológico do STJ é um dos mais modernos, a CDEP está adquirindo software para a área que contempla a EAD e o nível de escolaridade dos servidores do STJ, bem como o nível de interação com a tecnologia são variáveis que favorecem a implantação.*

**Questão 10** - Caso seja do seu interesse, exponha outras questões referentes ao tema abordado nesta pesquisa e que não foram contempladas neste questionário.9. Tomando com base o contexto tecnológico, os potenciais dos recursos humanos e a missão do STJ, em que medida um Programa de EaD pode ser viável ao treinamento e desenvolvimento dos servidores do Tribunal?

**Não foram registradas respostas para a questão 10.**



# ANEXO A – PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE APRENDIZAGEM VIRTUAL NO STJ

*Superior Tribunal de Justiça*

Superior Tribunal de Justiça  
Secretaria de Gestão de Pessoas  
Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas  
Seção de Suporte a Eventos de Capacitação

## PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE APRENDIZAGEM VIRTUAL NO STJ

Processo Nº

STJ 3925/2006

### Introdução

A aprendizagem virtual é um recurso de incalculável importância como modo apropriado para a grandes contingentes de alunos de forma mais efetiva que outras modalidades e sem riscos de reduzir a dos serviços oferecidos em decorrência da ampliação da clientela atendida.

A escolha da modalidade de aprendizagem virtual, como meio de atender às novas demandas por treinamento ágil, célere e qualitativamente superior, tem por base a compreensão de que, a partir dos anos 70, a aprendizagem virtual começou a distinguir-se como uma modalidade não-convencional de educação de atender com grande perspectiva de eficiência, eficácia e qualidade aos anseios de universalização do também, como o meio apropriado à permanente atualização dos conhecimentos gerados de forma cada vez mais pela ciência e cultura humana.

Com uma longa história de experimentações, sucessos e fracassos, a aprendizagem virtual teve suas primeiras experiências de educação por correspondência iniciadas no final do século XVIII e com largo desenvolvimento a partir de meados do século XIX, chegando aos dias de hoje a utilizar multimeios que vão desde os impressores on-line, em redes de computadores, avançando em direção da comunicação instantânea voz-imagem via satélite ou por cabos de fibra ótica, com aplicação de formas de grande interação entre o centro produtor

Atualmente mais de 80 países, nos cinco continentes, adotam a aprendizagem virtual em todos os níveis de ensino, em sistemas formais e não-formais, atendendo a milhões de estudantes. Programas não-formais têm sido utilizados em larga escala para adultos nas áreas de saúde, agricultura e previdência social, tendo sido iniciada privada como pela governamental. Hoje é crescente o número de instituições e empresas que utilizam programas de treinamento de recursos humanos através da modalidade da aprendizagem virtual.

As experiências brasileiras, governamentais, não-governamentais e privadas, são muitas e representativas. Nas últimas décadas, a mobilização de grandes contingentes de técnicos e recursos financeiros nada despretensíveis, contudo, seus resultados não foram ainda suficientes para gerar um processo de irreversibilidade na adoção governamental e social da modalidade de aprendizagem virtual no Brasil. Os principais motivos disto são: a falta de continuidade de projetos, a falta de memória administrativa pública brasileira e certo receio em adotar procedimentos rigorosos e científicos de avaliação dos programas e projetos.

### Conceitos

As primeiras abordagens conceituais, que qualificavam a aprendizagem virtual pelo que ela não era, eram um referencial externo ao próprio objeto como paradigma, pois estabeleciam comparação imediata com a educação presencial, também denominada educação convencional, direta ou face-a-face, onde o professor presente em sala de aula, é a figura central. Esse conceito não é de todo incorreto mas promove um entendimento parcial do que é aprendizagem virtual e, em alguns casos, estabelece termos de comparação pouco científicos.

Estudos mais recentes apontam para uma conceituação, se não homogênea, mais precisa do que a aprendizagem virtual.

A aprendizagem virtual é o estabelecimento de uma comunicação de dupla via, na medida em que o professor e o aluno não se encontram juntos na mesma sala, requisitando, assim, meios que possibilitem a comunicação entre ambos. Pressupõe um processo educativo sistemático e organizado que exige não somente a dupla- via de comunicação, como também a instauração de um processo continuado, onde os meios ou os multimeios de comunicação presentes na estratégia de comunicação. A escolha de determinado meio ou multimeios vem em razão do custo público, custos operacionais e, principalmente, eficácia para a transmissão, recepção, transformação e o processo educativo.

### Características:

- forma sistematicamente organizada de auto-estudo onde o aluno se instrui a partir do material apresentado e o acompanhamento e a supervisão do sucesso do estudante são levados a cabo pelo grupo de professores;



## Superior Tribunal de Justiça

Superior Tribunal de Justiça  
Secretaria de Gestão de Pessoas  
Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas  
Seção de Suporte a Eventos de Capacitação

- método racional de partilhar conhecimento, habilidades e atitudes, através da aplicação da divisão do trabalho e de princípios organizacionais, com o uso extensivo de meios de comunicação, especialmente com o propósito de reproduzir materiais técnicos de alta qualidade, os quais tornam possível instruir um grande número de estudantes ao mesmo tempo;
- separação física entre professor e aluno, que a distingue do ensino presencial;
- influência da organização educacional (planejamento, sistematização, plano, projeto, organização dirigida etc.), que a diferencia da educação individual;
- utilização de meios técnicos de comunicação, usualmente impressos, para unir o professor ao aluno e transmitir os conteúdos educativos;
- atende a uma população estudantil relativamente dispersa, devido a razões de posição geográfica, condições de emprego, incapacidade física etc.;
- propicia a compatibilização dos horários profissionais e responsabilidades familiares dos alunos com a aquisição de novos conhecimentos;
- apresenta peculiaridades que justificam enfoques educativos andragógicos: é fundamental que os projetos tenham, desde seu início, a perspectiva de valorização da experiência individual, não somente no que se refere ao tema a ser estudado mas, principalmente, no tratamento dos conteúdos a partir da experiência de vida e cultura dos alunos. Os problemas e o grau de complexidade do curso, também, devem levar em consideração os aspectos culturais e o aprendizado anterior do aluno. Esse processo deve ser adequadamente controlado, como meio de avaliar se o curso está realmente atingindo seus objetivos e se os alunos estão verdadeiramente superando estágios de apatia e subordinação, vencendo barreiras e desenvolvendo sua autonomia e independência;
- amplia as possibilidades de escolha dos estudantes, oferecendo visões alternativas sobre o mesmo problema e materiais complementares que auxiliem na formação de um pensamento crítico e analítico;
- comunicações massivas, uma vez que os cursos estejam preparados é possível, conveniente e economicamente vantajoso utilizá-los para um grande número de estudantes;
- tendência a adotar estruturas curriculares flexíveis, permitindo uma maior adaptação às possibilidades e aspirações individuais, sem que isto venha em detrimento da qualidade acadêmica do material instrucional;
- custos decrescentes por estudante, depois de elevados investimentos iniciais e sempre e quando se combinem uma população estudantil numerosa com uma operação eficiente, a aprendizagem virtual pode ser mais barata.

### Aspectos importantes que devem ser considerados na adoção da Aprendizagem Virtual:

- previsão de uma comunicação de mão dupla, onde o estudante se beneficia com a possibilidade de diálogos;
- possibilidade de encontros ocasionais com propósitos didáticos e de socialização;
- cursos que pretendem ser auto-instrucionais, mediante a elaboração de materiais para o estudo independente, devem conter objetivos claros, auto-avaliações, exercícios, atividades e textos complementares. Estes cursos podem ser auto-suficientes e constituir-se em guia para o estudo de um conjunto de outros textos, fomentando a capacidade de observação e crítica e o pluralismo de idéias;
- materiais didáticos devem ser preparados por equipes multidisciplinares que incorporem nos instrumentos pedagógicos escolhidos às técnicas mais adaptadas para a auto-instrução, tendo em vista que o processo de aprendizagem deverá se dar com uma pequena participação de apoios externos. O centro do processo de ensino passa a ser o estudante;
- materiais didáticos compostos predominantemente de textos impressos, devem ser combinados com uma ampla variedade de outros meios e recursos tais como: suplementos de periódicos e revistas, livros adicionais, rádio e televisão educativos em circuito aberto ou fechado, filmes e, especialmente, microcomputadores, video-discos, vídeo-textos, comunicações mediante telefone, rádio e satélite e outros. A adequada integração desses diversos meios para conquistar objetivos instrucionais, constitui o denominado "enfoque multimídia". A logística desses cursos se caracteriza pela centralização da produção, combinada com uma descentralização da aprendizagem;
- "aprender a aprender" constitui um recurso especialmente importante para o estudante a distância e é deste ponto que seu desenvolvimento deve ser impulsionado neste tipo de educação;
- o estudante é um indivíduo com características próprias, que devem ser respeitadas; do mesmo modo, deve merecer atenção o ritmo de estudo individual. Portanto, deve-se considerar seu comportamento e os mecanismos facilitadores de aprendizagem nessa situação;
- incorporação de procedimentos educativos que auxiliem o estudante a ingressar na modalidade educativa a distância. Os alunos, geralmente, têm forte influência dos métodos presenciais e, principalmente, são pouco educados a estudar a partir de seu próprio esforço individual. Neste caso, é fundamental que se oriente o estudante (não só em um momento inicial, mas durante todo o período em que estiver realizando atividades a distância) a estudar por conta própria, desenvolvendo habilidades de independência e iniciativa.

#### **Possibilidades de Atuação**

No campo da educação não-formal e informal, a aprendizagem virtual pode desempenhar papéis múltiplos, que vão desde a atualização de conhecimentos específicos, até a formação profissional. Além disso, por meio de procedimentos adequados e sistematizados, pode a aprendizagem virtual contribuir sobremaneira para que o acúmulo de informações assistemáticas jogadas ao público através da mídia, sejam processadas de forma organizada, contribuindo para o fortalecimento de uma mentalidade crítica e criativa, rompendo a barreira da passividade muitas vezes provocada por processos manipuladores de opinião pública.

Mais que substituta da educação presencial a aprendizagem virtual, pode ser utilizada como forma complementar de educação, atualizando conceitos e conhecimentos, auxiliando na permanente tomada de consciência dos profissionais sobre os avanços promovidos em suas áreas específicas e, principalmente, gerando processos continuados de acesso ao conhecimento acumulado pela humanidade à milhões de cidadãos.

#### **Aprendizagem Virtual e a formação e capacitação profissional**

Em que pese a polêmica, sadia, sobre o papel da profissionalização no processo de educação formal, não há dúvidas quanto à eficácia e pertinência de projetos de aprendizagem virtual neste campo fundamental da existência social. Ao contrário é justamente por este caminho que a aprendizagem virtual começou a trilhar seu desenvolvimento. Tanto em nível da formação profissional básica quanto em níveis universitários, ela tem demonstrado ser uma modalidade com grandes potencialidades.

A cada ano que passa, maior o número de empresas descobrem as vantagens do treinamento a distância para a capacitação e atualização de seus funcionários, não somente por conta da redução dos custos, mas principalmente pela possibilidade de envolver um grande número de pessoas ao mesmo tempo e em regiões distantes.

É importante observar que a modalidade de aprendizagem virtual não somente pode introduzir ganhos de eficiência e eficácia, como também reduzir custos relativos, quando se tratar de processos de treinamento de contingentes numerosos de alunos e, também, elevar a qualidade, através de processos de definição de conteúdos elaborados por equipes multidisciplinares altamente qualificadas a custo relativo baixo. A aprendizagem virtual, como modalidade complementar da presencial pode auxiliar na introdução de novos instrumentos tecnológicos para o acompanhamento dos alunos em sua ação prática, em serviço. Seus materiais instrucionais poderão igualmente ser de grande utilidade na educação presencial.

A dinâmica própria das transformações tecnológicas atuais, que devem ser incorporadas rapidamente pelas empresas produtivas e do setor serviços, bem como a sofisticação e o requerimento de agilidade no trato de informações, como também a necessária qualificação para o trato de um mercado consumidor mais exigente, fará com que grandes empresas e conglomerados sejam forçados a adotar procedimentos de formação, qualificação e capacitação de pessoal, que atendam a requisitos de celeridade e custo, que somente a aprendizagem virtual poderá realizar.

No que diz respeito aos serviços públicos, já se observa a necessidade de formação e atualização profissional de servidores em quantidade e com características de dispersão geográfica que irão exigir a implantação de sistemas adaptados de aprendizagem virtual que atendam aos reclamos da população por melhores e mais ágeis serviços públicos de qualidade.

A introdução, cada vez maior, de elementos tecnológicos e científicos nos mais variados campos da ação humana, incluindo-se o serviço público, exige a atualização de procedimentos de trabalho em velocidade que o ensino formal não consegue acompanhar.

Ademais, a veloz transformação tecnológica que a micro-informática está processando, como o aparecimento de equipamentos mais rápidos, com maior confiabilidade e capacidade de processamento, aliado ao fato de estarem sendo colocadas à disposição do público linguagens interativas, fará do microcomputador um instrumento indispensável à formação e capacitação de pessoal, utilizando processos de multimídia, com a interação de bancos de dados muito poderosos, capazes de fornecer aos educadores instrumentos eficientes e céleres de comunicação de dupla- via com os alunos, e proporcionando maior liberdade no manuseio de materiais auto-instrucionais amigáveis.

Estas são tendências que já se observam em vários países, onde os grandes estabelecimentos bancários estão optando pela aprendizagem virtual como modalidade por excelência para a formação de seu pessoal. O mesmo já ocorre com as empresas aéreas e organismos militares. Empresas produtivas, com várias unidades de produção espalhadas pelo mundo, estão se servindo de projetos de aprendizagem virtual de pequena e larga escala (dependendo do custo e impacto para a escolha da escala), para a melhoria da produtividade do trabalho de seus empregados. Todos descobrindo que o custo de formação de mão-de-obra, bem administrado, se transforma rapidamente em lucros crescentes, via a elevação da produtividade geral do trabalho.

#### **Aprendizagem virtual e a sociedade**

Como forma integradora de parcelas da sociedade, a aprendizagem virtual pode ser empregada para a formação e atualização de contingentes populacionais com pouca escolaridade mas grande experiência de vida, adaptando-se às múltiplas realidades dessas pessoas e buscando, inclusive, transformá-los em cidadãos ativos na sociedade.

Educação para a cidadania - um conjunto significativo de ações educativas podem ser levadas a termo com a aprendizagem virtual, transformando processos cívicos obrigatórios por lei em processos realmente participativos e conscientes. Tais fundamentais da existência contemporânea de nossa sociedade podem, e devem, ser tratados de forma sistêmica através de cursos, ou meios educativos sistemáticos, capazes de elevar o nível de participação responsável da sociedade no processo de construção da nacionalidade. A integração das organizações da sociedade civil com os movimentos populares, certamente produzirá frutos fundamentais, apoiados por procedimentos educativos a distância.

#### **A Aprendizagem Virtual e a Educação Corporativa**

A partir da segunda metade do século XX, a evolução no tratamento da informação vem ocorrendo em diversas áreas, destacando-se, entre elas, as áreas de comunicação e de processamento de informações. A conjunção dessas duas áreas está revolucionando a sociedade atual, abrindo fronteiras com novas formas de comunicação, em que as redes de computadores atuam como uma das fontes propulsoras de uma nova ordem geopolítica (globalização), tecnológica – computação em rede aberta e centrado no usuário – e organizacional – mercado dinâmico, aberto e competitivo.

Esta nova ordem está mudando a maneira como os negócios funcionam, o modo de trabalho das pessoas e, também, reformulando as expectativas, necessidades e oportunidades educacionais e de aprendizado. Com isso, um novo paradigma de competitividade está surgindo e trazendo consigo novos desafios relacionados com o negócio, com as relações de trabalho e com os recursos humanos.

Baseado nesses desafios, surge a necessidade de melhorar a efetividade do capital humano das empresas, ou seja, propiciar uma melhor capacitação e desenvolvimento contínuo de pessoas, o que provoca um aumento de demanda por novos conhecimentos, competências e habilidades, uma vez que o conhecimento, cada vez mais, se transforma em um produto de rápida obsolescência impondo a necessidade de um aprendizado constante.

Essa rápida obsolescência do conhecimento deve-se, em grande parte, à velocidade com que estão surgindo novos produtos devido à diminuição dos ciclos de produção e do período de vida dos mesmos o que faz com que as informações recebidas e treinamentos realizados tornem-se rapidamente obsoletos. Isto está levando as organizações a realizarem diversas mudanças culturais e estruturais para tornarem-se competitivas nesse mercado cada vez mais dinâmico. Entre essas mudanças, encontra-se o comprometimento direto, por parte das organizações, com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores.

Este investimento no capital humano está fazendo com que as organizações sigam claramente, uma ou ambas, as iniciativas apontadas pela literatura como estratégia de desenvolvimento organizacional: centros de treinamento ou em universidades corporativas.

Em ambas iniciativas, a aprendizagem virtual está surgindo como uma das principais soluções para treinamento e aprendizagem dos colaboradores.

Esse crescimento dessa modalidade de cursos vem sendo potencializado por diversos fatores: o alto custo da educação tradicional; a rapidez da mutação dos conteúdos dos cursos de forma dinâmica e personalizada; a limitação de ordem temporal (ditadas por horários de trabalho e dificuldades de deslocamento); a importância crescente da aprendizagem continuada; as limitações geográficas (impossibilitando o deslocamento de potenciais alunos localizados em regiões distantes); a globalização dos negócios e da educação; a evolução das tecnologias interativas de comunicação; entre outras.

Outro aspecto a ser considerado é que a evolução da tecnologia associada ao conhecimento científico estão causando mutações e crises diversas, seja no campo dos modos e meios de produção de bens e serviços, seja nos processos de formação e (re)construção de saberes e conhecimentos organizacionais.

Urge discutir novas formas de ensinar e aprender no âmbito da formação corporativa. Faz-se necessário repensarmos o papel das corporações como espaços de aprendizagem significativos que possam não só acompanhar as mudanças da sociedade, mas, sobretudo, compreender e transformar, através dos seus colaboradores e parceiros, a própria organização. É preciso construir uma rede de aprendizagem, onde formadores e aprendizes possam dialogar, problematizando e atualizando as questões e desafios do conhecimento organizacional entendido como processos a serem desenvolvidos.

Neste sentido, o conceito de espaço de aprendizagem vai além dos limites das instituições formais de formação acadêmica e profissional, a exemplo da escola e da universidade. Com a emergência da "sociedade em rede", novos espaços presenciais, digitais e virtuais de aprendizagem vêm se estabelecendo a partir do acesso e do uso criativo das novas Tecnologias da Comunicação e da Informação (TICs).

A formação corporativa presencial e a distância encontram-se ainda centradas no modelo clássico da instrução ou da transmissão, quando a oferta de informação e conhecimento é cada vez maior e melhor no ambiente comunicacional redefinido pelas tecnologias digitais interativas.

Essa defasagem das organizações não será solucionada apenas com a inclusão do computador conectado à internet. O essencial é uma aprendizagem baseada na comunicação que não separe emissão e recepção, mas que crie conhecimento a partir da participação colaborativa.

#### **Ambiente Virtual de Aprendizagem**

Visando o gerenciamento das atividades educacionais associadas ao andamento de alunos inscritos em cursos virtuais, é necessário a adoção de um ambiente virtual de aprendizagem - AVA, que permite que os estudantes acessem os conteúdos dos cursos, realize as atividades de aprendizagem propostas pela equipe pedagógica, interajam com seus colegas sob um modelo que estimula a socialização de idéias e a discussão de temas, sobretudo, pela colaboração. Por outro lado, o AVA adotado deverá também auxiliar aos coordenadores e tutores do curso, na formação de turmas, no acompanhamento dos alunos, nos processos de avaliação e na emissão de certificados.

Em outras palavras, o ambiente virtual deve cumprir as funções associadas a:

- **Informação** – fornecer informações relativas ao curso (programa, objetivos, calendário de atividades,...) e apresentar os documentos ou recursos que o estudante necessita para realizar as atividades.
- **Propostas** (documentos, links de páginas na internet, arquivos multimídias, vídeos,...).
- **Comunicação** – permitir a interação entre o professor e os estudantes, entre esses, e entre esses e os tutores de um curso. Podem estar representados por ferramentas como correio eletrônico, fórum de discussões e chat.
- **Gestão** – possibilitar ao estudante administrar todos seus processos de aprendizagem, por meio de ferramentas como agenda ou estatística associada a seu desempenho acadêmico, bem como o acompanhamento do mesmo pelo tutor.
- **Produção** – auxiliar ao estudante realizar suas atividades, como por exemplo, blocos de notas compartilhados ou softwares para produção de texto.

O ambiente virtual de aprendizagem é também conhecido como Learning Management System – LMS, principalmente na linguagem comercial.



Inúmeras são as empresas fornecedoras de softwares destinados a gestão de cursos virtuais, LMS, que satisfazem os requisitos descritos acima. Porém, entre as opções existentes destaca-se um software livre, o Moodle - *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*, que vem cada vez mais sendo utilizado com este fim, principalmente no meio acadêmico e algumas entidades públicas. A seguir apresenta-se uma breve descrição do software.

#### Descrição do Moodle

Trata-se de um software destinado a produzir e gerenciar atividades educacionais baseadas na Internet e/ou em redes locais. É um projeto de desenvolvimento contínuo destinado a apoiar o social-construtivismo educacional. Corrigiu um sistema de administração de atividades educacionais com um pacote de software desenhado para ajudar os educadores a obterem alto padrão de qualidade em atividades educacionais virtuais.

Uma das vantagens principais do Moodle sobre os demais sistemas é que ele é muito bem fundamentado para por em prática uma aprendizagem socialconstrutivista.

Tecnicamente o Moodle é um software de *Open Source*, ou seja, é livre para carregar, usar, modificar e até mesmo distribuir.

Pode ser configurado para trabalhar em três formatos básicos, de acordo com o tipo de atividade educacional a ser desenvolvida:

- Formato Semanal - O curso é organizado em unidades correspondentes a semanas, com datas de início e fim bem definidas.
- Formato em Tópicos - as unidades lógicas do curso são assuntos ou temas, onde os tópicos não têm limite de tempo pré-definido para serem estudados.
- Formato Social - articulado em torno de um fórum principal que é publicado na página principal do curso. É um formato mais livre que pode ser usado, também, em contextos que não são cursos como, por exemplo, grupos de estudos permanentes, grupos de pesquisa, ou desenvolvimento de práticas.

Os seguintes instrumentos podem ser usados em qualquer atividade educacional conduzida na plataforma:

- Avaliações do Curso - composto de alguns tipos de questionários de avaliação de cursos, específicos para ambientes de aprendizagem virtuais.
- Chat - permite a realização de uma discussão textual via web, em modalidade síncrona. Contém instrumentos para a revisão e a administração das discussões.
- Diários - utilizado para uma atividade de reflexão orientada por um moderador. Um tema é proposto ao aluno e a ferramenta permite que ele anote as suas reflexões progressivamente, aperfeiçoando a resposta.
- Fórum - propiciam atividades de discussão entre os participantes.
- Glossário - permite aos participantes criar e manter uma lista de definições, como um dicionário.
- Lição - disponibiliza conteúdos de modo flexível, em forma de páginas. Cada página termina normalmente com uma pergunta e algumas respostas possíveis. Dependendo da resposta escolhida pelo aluno, avança-se para a página seguinte ou retorna-se para a página anterior. A navegação pela lição pode ser bem direta ou complexa, dependendo amplamente da estrutura do material a ser apresentado.
- Materiais - abrange todos os tipos de conteúdos que serão apresentados no curso. Podem ser documentos, páginas criadas com o uso do editor de textos ou arquivos de outros sites visualizados no ambiente do curso.
- Pesquisas de Opinião - permite que o professor elabore perguntas com diversas opções de respostas, com o intuito de fazer pesquisas de opinião, estimular a reflexão sobre um tópico, escolha de sugestões dadas para a solução de um problema ou para obter a permissão de utilizar dados pessoais dos alunos em pesquisas.
- Questionários - instrumento destinado à composição de questões e de configuração de questionários. As questões são arquivadas por categorias em uma base de dados e podem ser reutilizadas em outros questionários e em outros cursos.
- Rotulos/Legendas - permite inserir textos e gráficos entre outras atividades na página do curso.
- Workshop - atividade de avaliação entre pares (participantes) com uma vasta gama de opções. Os participantes podem avaliar os projetos de outros participantes e exemplos de projetos em diversos modos. Este instrumento também organiza o recebimento e a distribuição destas avaliações.

- Tarefas - consiste na descrição ou enunciado de uma atividade a ser desenvolvida pelo participante, que pode ser arquivada em formato digital. Alguns exemplos: redações, projetos, relatórios, imagens, etc. Este instrumento inclui a possibilidade de descrever tarefas a serem realizadas off line e de publicar o resultado da avaliação. Possibilita que os alunos possam postar um arquivo em resposta a um exercício proposto para uma data específica, onde a data da postagem do arquivo ficará registrada. O tutor terá visibilidade de todos os resultados em uma única página (e o prazo da postagem), e poderá gravar notas e comentários. Meia hora após efetuada a avaliação, o Moodle automaticamente enviará um e-mail comunicando o aluno.

#### **Utilização do Moodle no Tribunal**

Recentemente, a equipe envolvida com os estudos de implantação de Aprendizagem Virtual no Tribunal solicitou a instalação do Moodle para testes de viabilidade de sua utilização. Adicionalmente, contratou-se um curso básico, junto a profissionais da Universidade de Brasília, para que fossem apresentadas suas potencialidades.

Com um conhecimento ainda insipiente da ferramenta, concluiu-se que o referido software satisfaz plenamente à modalidade de curso com tutoria, utilizando-se material de apoio escrito, fóruns de debates e grupos de discussão. Porém, comparando-se com outros softwares consagrados no mercado, destinados a esse fim, o Moodle não compreende todas as opções tecnológicas possíveis para o desenvolvimento de cursos virtuais, tais como, ferramentas de autoria, as quais permitem a confecção de cursos totalmente interativos.

Outros aspectos positivos constatados sobre a ferramenta: fácil utilização e permite a criação e manutenção de um portal pela própria equipe responsável pela capacitação no Tribunal. Por outro lado, por ser um software livre, ao mesmo tempo que sua adoção, em contrapartida a um software de mercado, representa economia de recursos, tem-se o risco de não existir fornecedor para apoiar a possíveis problemas na sua utilização.

#### **Tutoria na Aprendizagem Virtual**

Buscando a mudança de paradigma dos cursos tradicionais, na utilização de cursos a distância apoiados na tecnologia devemos fugir da idéia que considera que as pessoas são recipientes de informação. Por este prisma, o papel do tutor/professor neste novo ambiente deve buscar a interatividade com seus alunos, propondo o conhecimento e não transmitindo-o. Ele, mais do que instrutor, treinador, parceiro, conselheiro, guia, facilitador, colaborador, deve ser formulador de problemas, provocador de situações, mobilizador das inteligências múltiplas e coletivas na experiência do conhecimento. O aluno, por sua vez, deixa o lugar da recepção passiva de onde ouve, olha, copia e presta contas para se envolver com a proposição do tutor.

#### **Proposta de Implantação da Educação Virtual no Tribunal**

Com o propósito de gerar processos de aprendizagem que impulsionem o cumprimento da Missão e a realização das Estratégias do STJ, a Secretaria de Gestão de Pessoas deste Tribunal está envolvida com o desenvolvimento e implantação do Projeto de Educação Corporativa, cujas características aponta-se a seguir:

##### **Objetivos da Educação Corporativa:**

- Comprometer, permanentemente, as pessoas com a Visão, Missão e Valores do STJ (Cidadania Organizacional);
- Alinhar as ações de educação às Estratégias do Tribunal;
- Desenvolver as competências necessárias à organização hoje e no futuro;
- Estabelecer conexão entre os processos de aprendizagem e os resultados almejados;
- Fomentar a aprendizagem em todos os níveis de organização e estendê-las a clientes, fornecedores e parceiros externos;
- Compartilhar conhecimentos e experiências existentes na organização;
- Integrar os processos de educação corporativa com todos os processos e ferramentas de recursos humanos;
- Estimular a coresponsabilidade no processo de educação no Tribunal.

##### **Pressupostos do Projeto:**

- A educação corporativa contribui para a efetividade dos serviços prestados pelo Tribunal para a sociedade;
- A missão, a visão, os valores e as estratégias institucionais norteiam a educação corporativa do STJ;
- Considera-se competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, aplicado a uma situação de trabalho, que gera resultado para a organização;
- A educação corporativa pressupõe formas diversificadas de aprendizagem;
- Os processos de aprendizagem devem viabilizar o "saber fazer" necessário à realização das estratégias institucionais;
- O desenvolvimento profissional no Tribunal é uma responsabilidade compartilhada entre a pessoa, o gerente e a área de Recursos Humanos;
- As pessoas são responsáveis por gerir suas carreiras profissionais;
- Os gerentes são os responsáveis por mobilizar suas equipes e por acordar as metas de aprendizagem.

##### **Vertentes da Educação Corporativa do STJ**

- Cidadania Organizacional (*voltada para a Missão, Visão e Valores da Instituição*);
- Estratégia (*voltada para o alcance dos objetivos estratégicos*);
- Funcional (*voltada para o exercício das atividades no posto de trabalho – cargo/votação*).

Em consonância com este Projeto de Educação Corporativa é oportuna a proposta de adoção da Aprendizagem Virtual como uma forma diferenciada de capacitação a ser oferecida aos servidores desta Casa, colaborando assim no atingimento das metas deste Projeto, principalmente no que se refere a estabelecer conexão entre os processos de aprendizagem e os resultados almejados, viabilizar o "saber fazer" e compartilhar conhecimentos e experiências existentes na organização.

Assim sendo, considerando os objetivos e as vertentes do Projeto de Educação Corporativa, propõe-se as seguintes frentes de atuação da Aprendizagem Virtual no Tribunal:

**Cursos de Aperfeiçoamento Profissional** – Cursos voltados para toda a comunidade de servidores, tais como, Regimento Interno, Cadeia de Valor, Atendimento ao Público, Informática Básica e Português, Cursos voltados para área Gerencial. Cursos específicos das áreas de atuação no Tribunal, como aqueles relacionados à matéria do direito, à gestão de pessoas e à gestão de contratos.

**Cursos de Formação Acadêmica** – Por meio de parcerias com universidades pretende-se oferecer aos servidores oportunidade de participação em cursos de extensão e pós-graduação a distância, a um custo menor que os presenciais e com possibilidade de realização de cursos em universidades de todo o país.

**Cursos de orientação para o trabalho** – Instruções para o posto de trabalho, principalmente para aqueles de alta rotatividade como a Seção de Autuação e Classificação, bem como, tutoriais para utilização de Sistemas utilizados no Tribunal como o Sistema Justiça, o Linco e o Administrativo.

**Cursos voltados aos cidadãos** – Informações à população interessada sobre o funcionamento do Tribunal e Pesquisa de Jurisprudência destinada aos advogados.

## Superior Tribunal de Justiça

Superior Tribunal de Justiça  
Secretaria de Gestão de Pessoas  
Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas  
Seção de Suporte a Eventos de Capacitação

Visando, então, a implantação da Aprendizagem Virtual no tribunal, propõe-se as seguintes ações a serem desenvolvidas pela Seção de Suporte a Eventos de Capacitação:

I) Desenvolver e lançar o portal da Aprendizagem Virtual utilizando as opções disponíveis no software Moodle, que será utilizado para:

- Acesso aos cursos virtuais disponíveis.
- Promoção de fóruns de discussão.
- Inserção de notícias relacionadas a Aprendizagem Virtual.
- Biblioteca de conteúdos.

II) Desenvolver cursos baseados em tutoria: material escrito e fórum de debates, apoiados pelo software Moodle:

- Realizar levantamento dos cursos indicados para essa modalidade.
- Recrutar e treinar conteudistas e tutores no âmbito do Tribunal, ou caso necessário, buscá-los no mercado.
- Apoiar a elaboração de materiais.
- Lançar e monitorar os cursos.
- Avaliar, junto aos participantes, a qualidade dos cursos oferecidos.

III) Disponibilizar, no portal, cursos existentes no mercado, conhecidos como cursos de prateleira, que satisfaçam demandas de capacitação em áreas genéricas, tais como, cursos de informática, português, atendimento ao público, gestão de projetos e outros:

- Pesquisar cursos gratuitos disponíveis em sites governamentais ou sem fins lucrativos.
- Pesquisar e contratar cursos no mercado, observando preço, qualidade e facilidade de gerenciamento.
- Lançar e gerenciar os cursos contratados.
- Avaliar, junto aos participantes, a qualidade dos cursos oferecidos.

IV) Desenvolver cursos interativos, multimídia e baseados em novas tecnologias:

- Realizar levantamento dos cursos indicados para essa modalidade.
- Desenvolver projeto básico destinado ao processo licitatório para seleção de fornecedor desenvolvedor de conteúdos, onde serão considerados qualidade, preço e o ambiente virtual de aprendizagem do fornecedor.
- Compor a equipe multidisciplinar do fornecedor escolhido, como gestor do projeto de cada curso, desde a concepção até o aceite do produto.
- Lançar e gerenciar os cursos desenvolvidos.
- Avaliar, junto aos participantes, a qualidade dos cursos oferecidos.

V) Celebrar parcerias ou contratos com universidades e instituições de renome, visando oferecer aos servidores cursos de pós-graduação e extensão a distância, com a possibilidade de que os cursos sejam totalmente desenvolvidos pela entidade contratada ou podendo-se atuar de forma mista, onde parte do conteúdo ficaria a cargo de professores/tutores do Tribunal, porém com o apoio da entidade quanto à elaboração de material didático e treinamento dos tutores indicados. Observa-se como vantagens desta modalidade de cursos em relação aos presenciais, o menor custo, bem como, a possibilidade de realização de cursos em todo o país.

SECAP, 13/6/2006.

Geisa de Moura Magalhães  
Analista Judiciário

SECAP, 13/6/2006.

Claudia de Oliveira  
Chefe da Seção de Suporte a Eventos de Capacitação

Despacho da CDEP

De acordo.

À Secretaria de Gestão de Pessoas para apreciação.  
13/6/2006

Mariana Pinheiro Galvão Pereira  
Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas



## ANEXO B – Portaria nº 25, de 28 de fevereiro de 2007

### *Superior Tribunal de Justiça*

PORTARIA Nº 25, DE 28 DE FEVEREIRO DE 2007.

Institui os programas de aprendizagem que integram a Educação Corporativa do Superior Tribunal de Justiça.

O DIRETOR-GERAL DA SECRETARIA DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, no uso da competência delegada pelo art. 1º, I, do Ato nº 88, de 15 de abril de 2004, resolve:

Art. 1º A Educação Corporativa do Superior Tribunal de Justiça tem como propósito gerar processos de aprendizagem que impulsionem o cumprimento da Missão e a realização das Estratégias da Administração.

Art. 2º São objetivos da Educação Corporativa do STJ:

- I - Comprometer, permanentemente, as pessoas com a Visão, Missão e Valores do Tribunal;
- II - Alinhar as ações de educação às Estratégias da Administração;
- III - Desenvolver as competências necessárias à organização no presente e no futuro;
- IV - Estabelecer conexão entre os processos de aprendizagem e os resultados almejados;
- V - Fomentar a ação educativa em todos os níveis da organização e estendê-la a clientes, fornecedores e parceiros externos;
- VI - Compartilhar conhecimentos e experiências existentes na organização;
- VII - Integrar os processos de educação corporativa com todos os processos e ferramentas de gestão de pessoas;
- VIII - Estimular a co-responsabilidade no processo de educação no Tribunal.

Art. 3º A Educação Corporativa do STJ é composta por programas de aprendizagem, na forma apresentada no Anexo desta Portaria, estruturados em vertentes e destinados ao desenvolvimento de competências, habilidades e valores necessários à excelência dos serviços prestados pelo Tribunal.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Miguel Augusto Fonseca de Campos  
Diretor-Geral